

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso de Administração - CADM

**GESTÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA
UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO.**

RAFAELA CATARINE RUFINO SOARES

João Pessoa/PB

Outubro 2017

RAFAELA CATARINE RUFINO SOARES

**GESTÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA
UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Centro
de Ciências Sociais e Aplicadas, na
Universidade Federal da Paraíba -
UFPB.

Professor (a) orientador (a): Dr. ^a
Kátia Virgínia Ayres

João Pessoa/PB

Outubro 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S676g Soares, Rafaela Catarine Rufino.

Gestão de Processos: Proposta de Aplicação para uma empresa de Alimentação / Rafaela Catarine Rufino Soares. – João Pessoa, 2017.
84f.: il.

Orientador(a): Profª Dr.ª Kátia Virgínia Ayres.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Qualidade. 2. Mapeamento de processos. 3. Padronização. 4. Produção. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

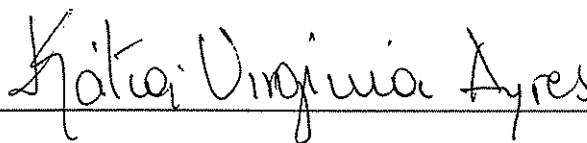
FOLHA DE APROVAÇÃO

RAFAELA CATARINE RUFINO SOARES

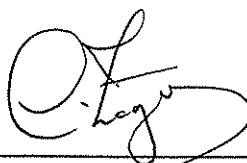
GESTÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: 17 de 11 de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr.^a Kátia Virgínia Ayres
Orientador (a)



Prof.^a Dr.^a Célia Cristina Zago
Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por seu amor e cuidado em cada momento da minha vida, e por me conduzir até aqui, sem permitir que eu desistisse me direcionando diante de tantas dificuldades;

À memória de minha mãe, Maria Madalena, por todo o seu amor, dedicação, incentivo e exemplo de vida, me encorajando e dando forças para eu sempre continuar buscando meus sonhos. A meu Pai Glênio e meu irmão José Glênio que também fazem parte da construção da minha identidade. À minha irmã Robertha pelo amor que nos une mais a cada dia e por todo companheirismo e apoio me dando suporte com meus filhos apesar de sua grande agenda de compromissos.

À professora Kátia Ayres, que acreditou em minha capacidade e me acolheu com humanidade e me tratou com o carinho de mãe, me incentivando e ajudando de maneira firme e delicada.

Aos meus filhos, os maiores responsáveis pela busca de forças para nunca desistir.

“Não se amoldem ao padrão desse mundo, mas transformem-se pela renovação da sua mente, para que sejam capazes de experimentar e comprovar a boa, agradável e perfeita vontade de Deus”(Bíblia Sagrada, Romanos - 12:2).

SOARES, Rafaela Catarine Rufino. Gestão de Processos: Proposta de Aplicação para uma empresa de alimentação. Monografia (Bacharelado em Administração). 84f. Orientador: Dr. ^a Kátia Virgínia Ayres. João Pessoa: UFPB/DA, 2017

RESUMO

A busca pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos e o aprimoramento dos processos nas organizações devem ser constantes, orientadas a uma melhoria contínua para sobreviverem no cenário de competitividade cada vez maior que é o mercado atual. A gestão de processos oferece ferramentas para o alcance do controle dos processos e da gestão de qualidade e em consequência a maximização dos resultados com aumento de geração de valor para o produto e serviço ofertado. Diante dessa realidade, realizou-se o presente trabalho com o objetivo de disseminar as ferramentas de gestão de processos em uma empresa que oferece serviço de alimentação, com a recomendação de aperfeiçoamento na organização, propõe à modificação das etapas do processo de produção das refeições a partir da utilização do mapeamento, modelagem e análise dos processos críticos e através da identificação de melhorias eliminando e incluindo atividades para melhorar o processo de produção com um todo, elaborando a padronização dos processos de produção de acordo com a legislação vigente. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se classifica como bibliográfico, estudo de caso e documental, possuindo como natureza aplicada a abordagem qualitativa. Os dados foram colhidos em observações e entrevistas informais realizadas com todos os colaboradores da empresa. A partir do desenvolvimento da modelagem de seus processos e a representação gráfica de fluxogramas da organização utilizando-se o software *Bizagi*, foi possível analisar os processos e propor a otimização dos processos que podem gerar diferencial competitivo para a organização com sua efetiva aplicação. Com a padronização dos processos foi criado o Procedimento Operacional Padrão (POP's) para cada processo estudado com o intuito de proporcionar elementos de controle e possível redução nas variações do resultado final e o aumento da qualidade percebida pelo cliente final assim como pelos clientes internos.

Palavras-chave: Qualidade. Mapeamento de processos. Padronização. Produção.

ABSTRACT

The search for the quality of the products and services offered and the improvement of the processes in the organizations must be constant, oriented to a continuous improvement to survive in the scenario of increasing competitiveness that is the current market. Process management provides tools to achieve process control and quality management and consequently maximize results with increased value generation for the product and service offered. In view of this reality, the present work was carried out with the objective of disseminating the process management tools in a company that offers food service, with the recommendation of improvement in the organization, proposes to modify the stages of the production process of the meals to from the use of the mapping, modeling and analysis of the critical processes and through the identification of improvements eliminating and including activities to improve the production process with a whole, elaborating the standardization of production processes according to the current legislation. As for the technical procedures, the study is classified as a bibliographical, case and documentary study, having as its applied nature the qualitative approach. The data were collected in informal observations and interviews with all employees of the company. From the development of the modeling of its processes and the graphic representation of the organization's flowcharts using Bizagi software, it was possible to analyze the processes and propose the optimization of the processes that can generate competitive differential for the organization with its effective application. With the standardization of processes, the Standard Operating Procedure (SOP) was created for each process studied in order to provide elements of control and possible reduction in the variations of the final result and the increase of the quality perceived by the final customer as well as by the internal customers.

Keywords: Quality. Mapping process. Standardization. Production.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

QUADRO 1: Detalhamento do fundamento orientação por processos.	22
QUADRO 2: Matriz SIPOC – Macroprocesso de Produção	55
QUADRO 3: Matriz SIPOC–Processo de Produção dos Prato Executivos	59
QUADRO 4: Matriz SIPOC–Subprocesso de Montagem do Pedido	61

FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de Excelência e Gestão - MEG	20
FIGURA 2: Entrada – Transformação – Saída	30
FIGURA 3: Classificação de processos de negócios	32
FIGURA 4: Elementos básicos do BPMN	40
FIGURA 5: Objetos de fluxos de trabalho, atividades, eventos e gateway	41
FIGURA 6: Exemplo de modelagem com Bizagi	41
FIGURA 7: Exemplo de POP	44
FIGURA 8: Marca da empresa Gostinho do Sertão	47
FIGURA 9: Macrofluxo do Gostinho do Sertão	52
FIGURA 10: Macroprocesso de Produção do Gostinho do Sertão	54
FIGURA 11: Processo de Produção dos Pratos executivos	58
FIGURA 12: Subprocesso de Montagem do Pedido	60
FIGURA 13: Processo de Produção Melhorado	63
FIGURA 14: Processo de Produção dos Pratos Executivos Melhorado	65
FIGURA 15: Subprocesso de Montagem do Pedido Melhorado	66

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

POP 1: Recebimento de Mercadorias	68
POP 2: Higienização de Instalações, Equipamentos e Móveis	69
POP 3: Higienização das Mãos dos Manipuladores de Alimentos	70
POP 4: Saúde dos Manipuladores de Alimentos	71
POP 5: Separação e Armazenagem de Materiais	72
POP 6: Higienização de Vegetais e Hortaliças	73
POP 7: Conferência do Estoque de Carnes	74
POP 8: Preparação de Carnes	75
POP 9: Preparação dos Grãos e Acompanhamentos	76
POP 10: Montagem do Pedido	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDCA	<i>Plan –Do – Check - At</i>
TQC	Controle da Qualidade Total
ISO	<i>International Organization of Standardization</i>
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
ERP	Sistemas Integrados de Gestão
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio nacional da Qualidade
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
FEPSC	Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente
SIPOC	<i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers</i>
UML	Linguagem de Modelagem Unificada
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
APPCC	Análise e Perigos e Pontos Críticos de Controle
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
3.1 Gestão da Qualidade.....	16
3.1.1 Breve histórico da evolução da Gestão da Qualidade.....	16
3.1.2 Modelo de excelência da gestão – MEG.....	19
<i>3.1.2.1 A Gestão por Processos do Modelo de Excelência de Gestão.....</i>	<i>21</i>
3.1.2 Qualidade em Serviços.....	25
3.1.4 Gestão da Qualidade na Segurança dos Alimentos	27
3.2 Gestão de Processos de Negócios	29
3.2.1 Definições de processos	29
3.2.2 Tipos de Processos.....	31
3.2.3 Processo Crítico.....	33
3.3 Gestão de/por processos	34
3.4 Fases De Implementação Da Gestão DeProcessos	35
3.4.1 Mapeamento deProcessos.....	36
3.4.2 Modelagem deProcessos	39
3.4.3 Padronização	42
4PROCEDIMENTOSMETODOLÓGICOS.....	45
4.1 Caracterização da Pesquisa	45
4.2 Ambiente da Pesquisa.....	46
4.3 Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados.....	48
4.4Procedimentos de análise dos dados.....	49
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	51
5.1 Levantamento dos processos	51
5.2 Identificação e Mapeamento dos processos críticos.....	53
5.2.1 Descrição do processo de produção	55
5.4 Análise e Melhorias dos Processos Críticos	62
5.5 Padronização dos Processos	67
6 CONCLUSÃO.....	78
7 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	80
REFERENCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

A alimentação é uma prática que vai muito além do atendimento às necessidades fisiológicas do ser humano, o ato de comer representa grande importância em vários aspectos da vida. Segundo Karpas (2016), valores culturais podem ser compartilhados como um papel humanizador nos indivíduos, pois,

Dentre os aspectos que caracterizam o ser humano está o ato de comer, que se apresenta em hábitos e rotinas distintas a cada cultura e indivíduo. Além de necessidade fisiológica, a alimentação denota outro aspecto muito importante: a sociologia do alimentar-se (KARPAS, 2016, p.3).

Apesar da crise econômica que o país enfrenta atualmente, é perceptível nos hábitos alimentares da nossa sociedade as práticas de comer fora de casa, seja pela praticidade, seja pelo aspecto sociocultural. Segundo IBGE (2017) os gastos das famílias com alimentação aceleraram de dezembro para janeiro do ano passado, de 0,08% para 0,35%.

Apropriando-se desses valores sociais e culturais da alimentação, empresários da rede alimentícia se desdobram para atrair e manter clientes das mais diversas formas. É neste cenário que a empresa Gostinho do Sertão, localizada no município de João Pessoa/PB, campo desta pesquisa, oferece opções de refeições e lanches, além da comercialização de produtos típicos do sertão, ao perceber o potencial da culinária regional pouco explorado. No entanto, a empresa desenvolve suas atividades sem o conhecimento específicos de gestão, levou o interesse de desenvolver esta pesquisa e assim fornecer e difundir as ferramentas de gestão dentro da empresa.

Portanto, foi observada a importância de um estudo sobre como padronizar os processos da cadeia de produção da empresa, levando os benefícios da gestão de processos para que seja possível solucionar prováveis problemas, melhorar os processos críticos e o aproveitar das oportunidades do mercado em que atua.

O diferencial das empresas é primordial para sua sobrevivência frente às dificuldades dos diversos fatores do mercado que ameaçam sua existência, como a competitividade e a situação econômica da região que afetam diretamente na demanda. É necessário que haja qualificação e boas ferramentas para a solidificação do diferencial.

Mesmo as pessoas mais habilitadas, talentosas e motivadas só podem aperfeiçoar

o desempenho da organização na medida permitida pelos processos de negócio que geram os serviços e produtos para os clientes, e são capazes de atender suas necessidades e expectativas (DÁVALOS,2010).

A satisfação dos clientes através do padrão de qualidade dos produtos oferecidos no ramo alimentício pode estar diretamente ligada ao manuseio e desenvolvimento dos pratos pela pessoa que está na função de cozinhar, portanto, a aplicação das ferramentas da gestão de processos como um instrumento que venha minimizar a variabilidade no padrão dos produtos oferecidos e não interfira na percepção de qualidade e geração de valor ao consumidor para esses serviços. “Manter padrões de qualidade de produtos e serviços significa satisfazer, ao longo do tempo, às necessidades e às exigências do usuário” (OLIVEIRA, 2011, p.202).

Para qualquer organização é essencial ter conhecimento do fluxo de processos que compõe as suas atividades. A gestão dos processos na rotina diária é primordial ante as práticas de coordenação e controle das operações e o modo como acontecem tem impacto direto na eficiência e produtividade de todos os colaboradores.

Para D’Ascensão (2014), a efetividade do gerenciamento dos processos se dá no comprometimento das altas e médias administrações como os princípios da melhoria contínua que impacta diretamente na eficiência e eficácia de seus processos, e consequentemente para os clientes.

Na prática da gestão de processos é necessário inicialmente a identificação dos processos-chave como instrumento básico para a melhoria e dessa forma, trabalhar para que as dificuldades encontradas sejam minimizadas. As ferramentas de modelagem de processo e a padronização são excelentes para se obter a uniformização do trabalho, gerando maior satisfação dos usuários, redução de tempo e otimização dos recursos.

A busca pela qualidade diante das adversidades e um cenário econômico atual de crise é indispensável, além das exigências de mercado por diferenciais no atendimento, gerar valor agregado ao proporcionar aos clientes processos mais eficientes. Dessa forma, é importante demonstrar que a implantação de tais ferramentas da gestão de processos pode gerar muitos benefícios e são essas melhorias que este estudo pretende propor.

Os processos críticos de uma organização são os que mais agregam valor ao bem ou serviço, produzido pela organização. Conhecer esses processos facilita a alocação de recursos e definição de prioridades, permitindo uma análise mais segura dos processos, podendo ser sugerido o seu redesenho a partir do diagnóstico dos problemas

(D'ASCENÇÃO, 2014).

Portanto, do ponto de vista prático, pretende-se com esse estudo fornecer subsídios para melhorar a execução dos processos do Gostinho do Sertão, assim como a disseminação das ferramentas de gestão de processos na empresa a partir da utilização da técnica de modelagem de processos e da padronização dos processos, com a finalidade de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados, e a melhor utilização de seus recursos. A viabilidade desse estudo se dá ante a proximidade aos gestores da empresa possibilitando dessa forma a facilidade na coleta dos dados.

Baseado na proposta de gestão de processos, esta pesquisa identificou a importância de um estudo sobre mapeamento e padronização dos processos de produção da empresa e tem como finalidade analisar os processos críticos. Portanto, a problemática desta pesquisa parte da seguinte questão: **Quais as mudanças nos processos da empresa Gostinho do Sertão são necessárias para garantir processos padronizados contribuindo para geração de valor na organização através da disseminação de ferramentas da gestão de processos?**

2 OBJETIVOS

Objetiva-se mapear e modelar os processos críticos da empresa Gostinho do Sertão, localizada no município de João Pessoa/PB, visando a disponibilização de instrumentos de controle da qualidade através da padronização dos processos da organização. Especificamente, busca-se:

- 1) Identificar os processos de negócio, destacando os processos-críticos;
- 2) Mapear os processos-críticos, elaborando fluxogramas;
- 3) Realizar análise crítica visando à melhoria dos processos de produção;
- 4) Padronizar os processos-críticos de produção da empresa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho de pesquisa faz-se necessária uma revisão da literatura do tema gestão de processos e suas ferramentas. A partir desse propósito, esta seção apresenta conceitos de qualidade, gestão da qualidade, processos, gestão de processos, mapeamento e modelagem de processos.

3.1 Gestão da Qualidade

A sociedade vive atualmente uma realidade com uma enorme quantidade de oferta de produtos e serviços que buscam satisfazer as mais diversas necessidades e as exigências são cada vez maiores. As organizações buscam sempre inovar, mas a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços ofertados não é mais um diferencial e sim um fator essencial.

Existem vários conceitos de qualidade. Para Bertolino(2010) praticar qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar produtos de qualidade de maneira que sejam mais econômicos e tenham utilidade e segurança de forma satisfatória para o cliente. A definição de qualidade para Nigel (2013) é a conformidade consistente com as expectativas dos clientes.

A seguir serão apresentados aspectos históricos acerca da qualidade, conceitos de qualidades nas organizações e principais estudiosos sobre o tema.

3.1.1 Breve histórico da evolução da Gestão da Qualidade

Os primórdios da qualidade remota ao Egito antigo conforme a explanação histórica de Ambrozewicz (2015) referindo-se ao livro que detalha o processo de embalsamento de cadáveres. A evolução da qualidade passa pelas teorias clássicas da administração que embasam os métodos utilizados até hoje, chegando ao moderno conceito da gestão da qualidade total. "Nos anos 1950 desenvolveu-se a moderna concepção da Gestão de Qualidade Total através dos trabalhos de Feigenbaum, Juran e Deming." (AMBROZEWICZ, 2015, p. 3).

As teorias e práticas de gestão da qualidade evoluíram desde o seu surgimento.

Segundo histórico da gestão da qualidade, vários fatores contribuíram para o desenvolvimento da gestão da qualidade, a Revolução Industrial, o surgimento do modelo Taylorista e a linha de montagem de Ford foram fatos que impulsionaram o aprimoramento dos conceitos de qualidade, assim como o surgimento da função do inspetor e do sistema padronizado de medidas para peças, inicialmente na indústria automobilística. No início do século XX conceitos de estatística foram agregados ao conceito de controle da qualidade quando Walter A. Shewhart da empresa de telefonia Bell Telephone cria os gráficos de controle e propõe o ciclo PDCA (plan-do-check-act). Logo em seguida surgem novas evoluções do controle de qualidade com técnicas e ferramentas de controle estatísticos do processo e as normas de controle estatístico da qualidade (CARVALHO, 2012).

De acordo com Paladini (2011), inicialmente era analisada apenas a qualidade do produto final, através do controle estatístico da produção e de técnicas de amostragem, este autor também cita a contribuição de Shewhart, na década de 20 que trouxe contribuições com a criação dos gráficos de controle e o ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Act*.

Juran, um dos gurus da Qualidade, foi um dos primeiros a abordar os custos da qualidade, analisar o controle da qualidade a partir dos processos, e entender a organização como um sistema. O Controle de Qualidade Total (TQC) foi formulado por Feigenbaum, que ampliou os estudos da qualidade de forma sistêmica que, mais tarde, influenciaria fortemente a criação da *International Organization of Standardization*—ISO. O autor evidencia também a forte influência de Deming no modelo japonês, ou Controle da Qualidade, que tinha como fundamentos a melhoria contínua, a organização enxuta e a eliminação de perdas, sendo difundido rapidamente, gerando um grande interesse nas organizações pelos programas de qualidade. Deming foi homenageado dando seu nome à premiação da empresa que mais se destacasse na área de qualidade em cada ano, criado em 1951 o prêmio Deming. Surgiram em décadas posteriores prêmios similares nos Estados Unidos, o Prêmio Malcom Baldrige em 1987, na Europa o Prêmio Europeu da Qualidade, em 1991, e no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, em 1992 (CARVALHO, 2012).

A globalização do mercado, o aumento da competitividade, a modernização de tecnologias e o enxugamento da estrutura, foram fatores que obrigaram as empresas e gestores a mudarem o foco do produto para o cliente, buscando a satisfação de suas

necessidades. Na atualidade, a gestão da qualidade está voltada para o controle dos processos produtivos, no qual toda a empresa é responsável pela garantia da qualidade, considerada como qualidade total. A ênfase nos processos permitiu às organizações atuarem nas causas dos problemas, prevenindo falhas (PALADINI, 2011).

Os modelos de gestão utilizados pelas organizações, na metade do século XX, eram caracterizados pelos investimentos em melhoria contínua dos seus processos, e sistemas de gestão. Na década de 80, as empresas se encontravam num ambiente de competição acirrada, com o desenvolvimento e evolução de tecnologias, o advento da rede mundial de computadores, e a globalização de mercados. Esses fatores exigiram fortes mudanças (PAULA, 2004).

Surgiu então, nas organizações, a necessidade de produzir mais e melhor, com a diminuição de custos e busca contínua pela qualidade. Os clientes passaram a ter novas necessidades de consumo. Algumas organizações não conseguiram acompanhar essas mudanças do mercado global e tecnológico, e em um curto espaço de tempo, seus processos produtivos se tornaram obsoletos. (PAULA, 2004; ROTONDARO, 2012).

Nas organizações diante desta realidade, com o surgimento da necessidade de novas ferramentas, a tecnologia surge para suprir o suporte que a teoria da qualidade precisa. Para Paim *et al.* (2009), o uso da tecnologia assume esse papel importante na estrutura da gestão de processos e os Sistemas Integrados de Gestão (ERP) se tornam condição básica para a eficiência dos processos no modelo de gestão da qualidade, que está relacionado com o processo produtivo. A tecnologia de informação para automação dos processos passa a ser usada na atualidade, pelas organizações, em busca da melhoria contínua dos processos, como será apresentado ainda neste capítulo.

A seguir será apresentado de forma sucinta o Modelo de Excelência de Gestão - MEG, metodologia criada para reger as empresas que visam conquistar reconhecimento de qualidade no mercado com o Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ, mencionado anteriormente. Será especificando apenas o fundamento Orientação por Processos do modelo por sua aproximação com o tema.

3.1.2 Modelo de excelência da gestão– MEG

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) nasceu da necessidade de incentivar as organizações na busca por melhores resultados, a partir da iniciativa de premiar àquelas que possuíam diferenciais em relação às outras, apresentando resultados que as destacavam, em meados da década de 1980 nos Estados Unidos (FNQ, 2017).

Com esse mesmo objetivo, de promover o aumento da competitividade, no Brasil um grupo de representantes de organizações públicas e privadas instituíram o a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) no ano de 1991 para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade que passar a se chamar Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) em 2005 após uma reformulação de sua estrutura.

O MEG é uma metodologia de avaliação, auto avaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que define uma base teórica e prática para a busca da excelência, estruturado em oito Fundamentos da Excelência, que envolve liderança, estratégias e planos, pessoas, processos, clientes e sociedade (FNQ, 2017).

A 21ª edição do MEG inovou seu modelo reduzindo sua estrutura, estabelecendo seus oito fundamentos. Os Fundamentos da Excelência do MEG expressam ideias de reconhecimento internacional e utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua. Cada fundamento é desdobrado em temas e concretizado por meio de processos sendo explicados por detalhamentos que trazem sugestões de ferramentas e metodologias para sua aplicação.

Os Fundamentos da Excelência são:

- O Pensamento sistêmico: relações de interdependência entre os diversos componentes que formam a organização e como interagem com o ambiente;
- O aprendizado organizacional e inovação: busca o alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho;
- A liderança transformadora: líderes atuando de forma ética e comprometida com a excelência, inspirando as pessoas com os valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades e interagindo com as partes interessadas;
- O compromisso com as partes interessadas: pactos com as partes

interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos;

- Adaptabilidade: flexibilidade e capacidade de mudança frente a novas demandas e alterações no contexto;
- Desenvolvimento sustentável: compromisso em se responsabilizar pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente;
- A orientação por processos: conceito de que a organização é um conjunto de processos e devem ser gerenciados buscando eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização; e
- A geração de valor: alcançar resultados econômicos, sociais e ambientais e resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência.

A figura 1, a seguir, representa o Diagrama do MEG que simboliza a visão sistêmica da gestão organizacional. Os oito Fundamentos da Excelência são expostos, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, eles estão dentro de um ambiente de informação e conhecimento e encontram-se integrados, voltados para os resultados (FNQ, 2017).

Figura 1: Modelo de Excelência em Gestão - MEG



Fonte: FNQ, 2017.

Com o intuito de fundamentar o estudo das práticas da gestão de processos desta pesquisa será explorado apenas o fundamento da **orientação por processos** do MEG, apresentando seus conceitos.

3.1.2.1 A Gestão por Processos do Modelo de Excelência de Gestão

O fundamento denominado **orientação por processos** compõe a abordagem sistêmica do MEG contemplando a busca pela eficiência e eficácia do conjunto de atividades de geração de valor para as partes interessadas que adotam o Modelo De Excelência de Gestão - MEG.

Os Fundamentos da Excelência são um conjunto de princípios e valores, desdobrados em temas que são concretizados por meio de processos e por sua vez cada processo tem seu detalhamento contendo sugestões de metodologias. Tais fundamentos mostram padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo) e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados (FNQ, 2016, p 7).

Entre os oito fundamentos da Excelência citados anteriormente, a **Orientação por processos** aborda os principais processos de negócio das organizações e os processos de apoio para seu funcionamento. A seguir serão descritos os conjuntos de atividades que formam este fundamento, um dos critérios do MEG necessários para o alcance da eficiência e eficácia na gestão nas organizações, apresentado pela FNQ.

O fundamento Orientação por processos do MEG é dividido em três temas: Gestão por Processos, Produtos e Informações Organizacionais. O tema Gestão por processos é concretizado por meio de quatro processos, são eles: modelagem; projetos; gerenciamento e análise de estrutura organizacional.

A modelagem se desdobra em: Estruturação de cadeia de valor; Desdobramento de cadeia de valor; Mapeamento de processos e Definição dos requisitos aplicáveis aos processos, considerando também os advindos das partes interessadas. O quadro 1, a seguir, apresenta todo o detalhamento do fundamento da orientação por processos, demonstrando seus três temas dos quais os dividem e todos os seus desdobramentos.

Quadro 1 - Detalhamento do fundamento orientação por processos.

FUNDAMENTOS	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLO DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Gestão por Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem. • Projeto. • Gerenciamento • Análise da estrutura organizacional 	<p>A modelagem pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estruturação da cadeia de valor. • Desdobramento da cadeia de valor. • Mapeamento dos processos. • Definição dos requisitos aplicáveis aos processos, considerando também os advindos das partes interessadas. <p>O projeto pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise e melhoria dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos e da aplicação de recursos, assim como métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência. • Incorporação de novas tecnologias. • Definição dos indicadores de processos. • Identificação e desenvolvimento das competências necessárias atuais e futuras. • Avaliação dos riscos dos processos. • Implantação do novo processo. <p>O gerenciamento do desempenho pode compreender:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CBok • <i>Benchmarking</i> • Fluxogramas • BPMN • Cadeia de Valor • CMMi • <i>Design Thinking</i> • JIT – <i>Just in Time / Lean Thinking</i> • Sistemas Sócio-Técnicos • Processos Inteligentes • CEP – Controle Estatístico de Processos • Qualidade Total

Fonte: FNQ (2016, p. 30)

Continua

FUNDAMENTOS	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLO DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> • Padronização • Controle. <p>A análise da estrutura organizacional pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição de autoridade e responsabilidade. • Planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, no curto e longo prazos. • Definição de novas modalidades de trabalho. <p>Compatibilização entre a estrutura atual com o dimensionamentodesejado.</p>	
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produtos. 	<p>O desenvolvimento de produtos pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação donegocio. • Definição do escopo. • Projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias. • Lançamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>StageGates</i> • APQP • MatrizBCG • GE McKinsey • PMBok

FUNDAMENTOS	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLO DE FERRAMENTAS/METODOLOGIAS
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Informações organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das informações. • Desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação. • Segurança da informação. 	<p>A identificação das informações pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição das informações estratégicas e de processo. • Tratamento das informações. <p>O desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração. • Implantação. • Melhorias. • Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação. • Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação. <p>A segurança da informação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidade. • Integridade. • Disponibilidade. • Autenticidade. • Confiabilidade. • Responsabilidade. • Não repúdio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas • Mídias sociais • Endomarketing • ISO27000 • ISO-IEC17799 • CMMi • ITIL • COBIT

3.1.2 Qualidade em Serviços

A Gestão da Qualidade Total teoria defendida primeiramente por ArmardFeigenbaum foi inicialmente chamada de Teoria do Controle da Qualidade Total e tem como princípio a convicção de que é possível produzir algo de qualidade e sem falhas. Segundo Chesser e Culler(2016), a gestão da qualidade total pode ser aplicada de forma eficaz as operações de um serviço de alimentação, pois a qualidade deve ser o foco de toda empresa desse segmento, a satisfação do cliente externo assim como o cliente interno é a base para obter um serviço de qualidade.

Qualidade total na administração de processos é tudo aquilo que se faz em termo de melhoria e inovação dos processos para garantir ao cliente - empresa e, consequentemente, a todos os outros clientes envolvidos-dentro e fora da empresa – exatamente aquilo que desejam, em termos de aspectos intrínsecos, rastreados, de custo e de atendimento de expectativas (Oliveira, 2011, p. 214).

De acordo com Ambrozewick (2015) a Qualidade Total começou a ser implantada no Brasil juntamente com as novas técnicas de produção que surgiam a partir de programas de modernização, após a industrialização do país na década de 80.

Como o presente trabalho foi realizado em um estabelecimento de prestação de serviço de alimentação serão citados alguns conceitos referente ao tema de qualidade em serviços. Segundo Rotondaro e Carvalho (2012) a qualidade do serviço é medida pela diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido.

Lucinda (2010) afirma que o mapeamento e a análise dos momentos em que o cliente tem contato com a organização são ferramentas importantes para conhecer os pontos fracos e, em conjunto a pesquisas de satisfação dos clientes é possível enxergar uma visão da empresa sob a ótica do cliente.

Para Martins *et al* (2005) não é uma tarefa fácil definir de forma clara e precisa o que é um serviço, dessa forma as características dos serviços são diversas. Uma das características é a dificuldade em se medir a qualidade, pois ela é altamente subjetiva.

Segundo Ambrozewick (2015) foram criados os sistemas de normas com o objetivo de padronizar os métodos de gestão, produção e aferição e são utilizadas nos dias atuais que são as normas ISO. As normas ISO certificam as empresas que implantam sistemas de gestão que estejam de acordo com os padrões internacionais de

qualidade de gestão.

Paladini e Bridi (2013) ponderando que o conceito de qualidade é estabelecido a partir de uma relação com o consumidor, pois a qualidade deve se concretizar na adequação do produto e/ou serviço ao seu uso, afirmam que gestão de serviços de qualidade envolve grande diversidade de abordagens, algumas delas são:

- Quanto ao processo produtivo: desempenho dos agentes da prestação de serviços; rotinas de operação; gerenciamento operacional; tempos médios de atendimento por usuário;
- Quanto ao produto: praticidade do serviço; confiabilidade do serviço prestado; conformidade do serviço com normas em vigor; níveis de preço praticados;
- Quanto ao usuário: a oportunidade de utilização do serviço; a conveniência que o serviço representa; a atratividade do serviço; atendimento ou superação de expectativas.
- Quanto à organização: a imagem da empresa na sociedade; o impacto da marca do serviço no mercado; ações sociais em que a empresa se envolve; tradição no mercado.

Os referidos autores reforçam que o adequado preparo dos colaboradores é um fator importante na gestão da qualidade em serviços pois é característico do setor o contato direto como consumidor e a imediata avaliação pelo cliente.

Com efeito, nos serviços, assim como nos métodos, o consumidor está fisicamente presente. Ele tem participação ativa no processo produtivo. Como qualquer pessoa, os consumidores mudam de postura, de opiniões ou de expectativas muito rapidamente. Assim, se na prestação de serviços não houver essa flexibilidade, o consumidor pode se sentir frustrado na interação com a organização produtiva. O setor de serviços parece exigir que as organizações estejam sempre prontas a propor, viabilizar, desenvolver ou mesmo consolidar alterações que visem oferecer crescente ajuste do serviço ao uso que dele se espera. (PALADINI E BRIDI, 2013, p. 22).

Portanto, nas empresas de prestação de serviço, a capacitação e treinamento dos colaboradores, assim como o controle e acompanhamento das práticas é muito importante para oferecer serviços de qualidade e se destacar no mercado, buscando sua eficiência e satisfação dos clientes.

3.1.4 Gestão da Qualidade na Segurança dos Alimentos

A qualidade dos serviços de alimentação é uma requisição que vai além da busca por melhores resultados, as exigências deste setor de serviços tratam com a saúde de seus consumidores por isso requer maiores cuidado além de rígidas ações de controles e fiscalizações.

Segundo Bertolino (2010) as definições de qualidade especificamente no segmento de alimentação podem ser conceituadas a partir de duas óticas, o que o autor chama de qualidade percebida, aquilo que o consumidor espera do produto e qualidade intrínseca, o que o consumidor espera como óbvio de um produto, como as especificações de peso indicado na embalagem ou que não tenha nenhum tipo de contaminante seja tóxico ou não.

Para garantir a segunda alimentar dos consumidores a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA exige dos estabelecimentos que manipulam qualquer tipo de alimentos algumas práticas para a eliminação dos riscos de contaminação. Uma das técnicas indicadas é estabelecer padrões a partir da utilização do procedimento operacional padrão, o POP, um documento que padroniza as atividades para que sejam realizadas da maneira correta por todos os colaboradores sempre. O POP é uma ferramenta utilizada na gestão de processos para o controle das atividades da organização.

“Para que o produto chegue ao cliente com qualidade assegurada, é necessário que todos na organização estejam controlando seus processos, garantindo, assim os resultados de seus trabalhos” (BERTOLINO, 2010, p.99).

Ainda segundo Bertolino (2010), um dos principais instrumentos utilizados na gestão da qualidade na segurança dos alimentos são as Normas ISO, que tem padrões internacionais de práticas para a obtenção de certificações do resultado de um sistema de gestão de qualidade. A Normas ISO que se aplicam aos serviços de alimentação são a Norma ISO 9001:2015 que tem como uma das maiores preocupações a conformidade dos produtos e serviços fornecidos pelas organizações, que está diretamente ligada à satisfação do cliente, e a Norma ISO 22000:2005 que é a norma específica para o sistema de gestão da segurança de alimentos, baseada da ISO 9001, tem como princípios as exigências do Sistema de Análise e Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC.

De acordo com as definições apresentadas por Bertolino (2010) a Norma ISO

9001:2015 trata de elementos para garantir a qualidade percebida, enquanto a Norma ISO 22000:2005 está voltada para a qualidade intrínseca, e se concentra em prevenir perigos físicos, químicos e microbiológicos com preocupação à saúde dos consumidores.

É muito importante tomar os cuidados necessários ao manipular alimentos, pois a falta de manipulação adequada pode favorecer a contaminação dos alimentos. A qualidade dos produtos e serviços ofertados, portanto é mais abrangente do que as exigências e preferências dos clientes, diz respeito também a garantia de produtos saudáveis e que não ofereçam riscos à saúde.

As bactérias patogênicas são as principais causadoras de doenças transmitidas por alimentos, pois se multiplicam muito rapidamente em ambientes que favoreça. Ambientes com alimentos que possuem muita água em sua composição e que sejam expostos a temperaturas ambientes por tempo prolongado, por exemplo, são propícios a contaminação dos alimentos por bactérias. Portanto é necessário obedecer aos critérios que eliminem as possíveis contaminações, sejam por bactérias, vírus, parasitas, fungos, etc. O controle da temperatura é algo crítico e deve obedecer a recomendação da legislação vigente, que os alimentos quentes devem ser mantidos a temperatura acima de 60°C por no máximo 6 horas e a temperatura de refrigeração não deve exceder de 5°C, respeitando o prazo de validade de cada produto. (ABRASEL, 2006).

As boas práticas para serviços de alimentação são a base para o Sistema de Análise e Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC, um sistema de gestão que visa a segurança dos produtos alimentícios, redução de custos e aumento da lucratividade, com base na identificação e controle de perigos de natureza biológica, física ou química, que possam oferecer riscos a saúde do consumidor, em pontos específicos no fluxo da manipulação dos alimentos, apontados como pontos críticos de controle, e tem o objetivo de evitá-los, eliminá-los ou reduzi-los a níveis seguros para o consumidor final. (SENAC/DN, 2001).

Além das regulações que fiscalizam as práticas das empresas do setor de alimentos, dos sistemas de gestão existentes e das normas que certificam os sistemas de gestão com qualidade citados acima, existem outros meios para tornar seus negócios cada vez mais alinhado com as necessidades e exigências dos clientes e do mercado. Para exemplificar existe a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL, uma instituição bastante atuante que tem como missão “representar e

desenvolver o setor de alimentação fora do lar, contribuindo para facilitar o empreender e melhorar a qualidade de vida no Brasil” (ABRASEL, 2017).

A ABRASEL realiza ações para desenvolver o setor ampliando a visibilidade das empresas associadas e oferece benefícios e vantagens como assessoria jurídica e cursos dentro do programa Qualidade na Mesa. Ainda realiza ações sociais com intuito de promover inclusão social como é o projeto realizado no mês de outubro, a Semana da Criança Abrasel: alegria e inclusão, crianças. O evento acontece por todo o país e este ano na 15ª edição, o estado da Paraíba numa parceria com a Prefeitura Municipal de João Pessoa e juntamente com a Secretaria de Educação e Cultura participou, onde crianças de escolas, orfanatos, creches e abrigos públicos foram recebidas por estabelecimentos associados a ABRASEL para almoçar gratuitamente com refeições especiais, atividades recreativas e a oportunidade de presenciar os profissionais em ação (ABRASEL, 2017). Ações como esta fortalecem a imagem das empresas participantes diante da sociedade agregando mais valor ao seu produto.

3.2 Gestão de Processos de Negócios

Nesta seção serão apresentadas definições de processos, seus tipos e classificações e quais devem ser considerados processos críticos nas organizações.

3.2.1 Definições de processos

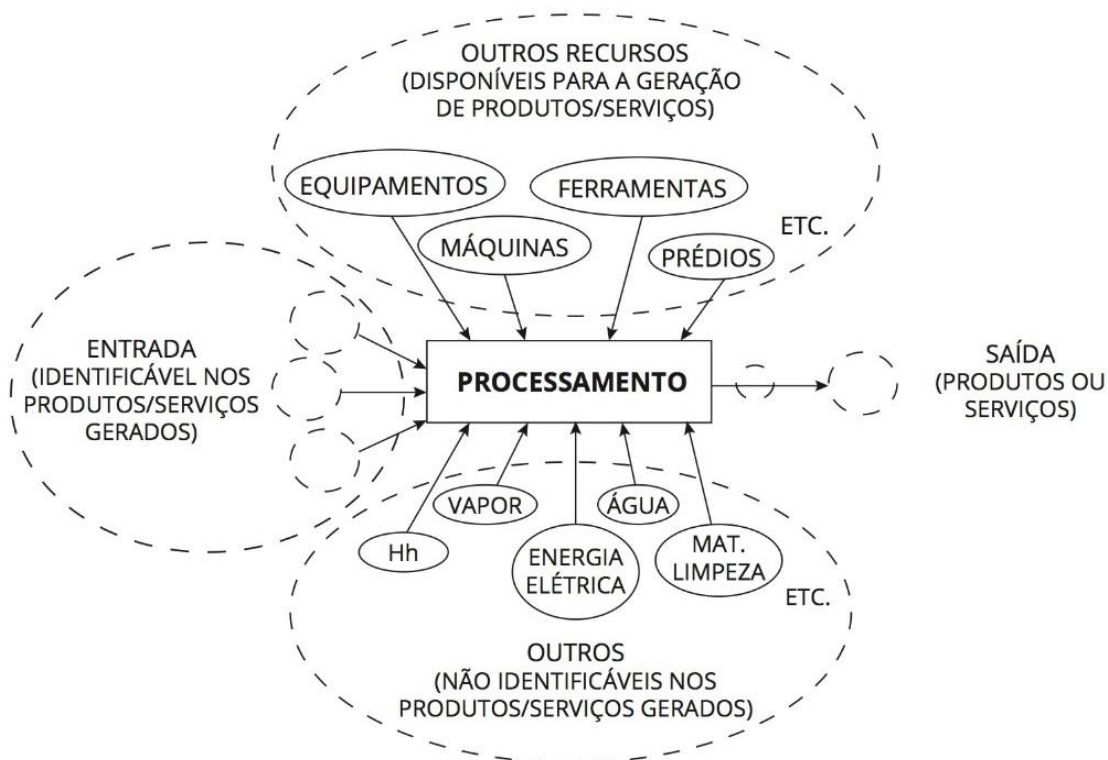
Para melhor entendimento da definição da gestão de processos, serão apresentados alguns conceitos de processo. Para D’Ascensão (2014), é possível encontrar inúmeras definições para processos, em diversas áreas do conhecimento. Processo é “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa” (OLIVEIRA, 2011, p. 9).

Um dos conceitos adotados neste estudo é o de Rotondaro (2012, p. 215), que define processo como “uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto de insumos em produtos mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução”.

Os elementos de entrada, ou *inputs*, são compostos de insumos como mão de obra, energia, informação e fornecedor. A etapa “processamento” compreende a transformação das entradas, agregando valor às mesmas, resultando em elementos de saídas, ou *outputs*, que podem ser compostos por produtos, serviços, ruído e cliente. O *feedback* corresponde à resposta sobre os resultados gerados (ROTONDARO 2012).

A figura 2 representa esse processamento dos elementos, ou seja, a transformação sofrida pelos insumos através dos recursos da organização como equipamentos, máquinas, etc., gerando o produto final na saída.

Figura 2: Entrada – Transformação – Saída



Fonte: Ambrozewicz (2015, p.43)

A relação hierárquica dos processos organizacionais, normalmente é descrita pelos autores da área como uma estrutura composta por macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa. O macroprocesso é a atividade-chave de uma organização, envolve a integração da estrutura organizacional e possui impacto significativo no modo como a organização funciona (VILLELA,2000).

Conforme mencionado, existem vários conceitos para processo, porém, pode-se entender como a transformação de insumos em produtos ou serviço. Subprocesso é a parte que interrelaciona de forma lógica com outro subprocesso, realizando um objetivo específico em apoio ao macroprocesso. Atividade é um termo genérico para trabalho, refere-se ao trabalho executado por pessoas ou máquinas, com o intuito de transformar um insumo em um produto, constituem a maior parte dos fluxogramas. Por último, tarefa é a forma específica de executar o trabalho, o micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade (VILLELA, 2000). A seguir, a figura 3 ilustra claramente esse desmembramento das atividades que compreendem um processo.

De acordo com Baldam (2014), as atividades são generalizações e definições dos processos que se desdobram, o macroprocesso se decompõe em processos e por sua vez se decompõem em subprocessos e assim por diante tendo como último desdobramento a tarefa, ou seja, as atividades são generalizações dos processos e subprocessos tarefas. O autor destaca que caso um subprocesso passar a ser o foco de atenção pode passar a ser chamado de processo, e se uma tarefa precisar ser detalhada por um motivo qualquer, pode se transformar em um subprocesso.

3.2.2 Tipos de Processos

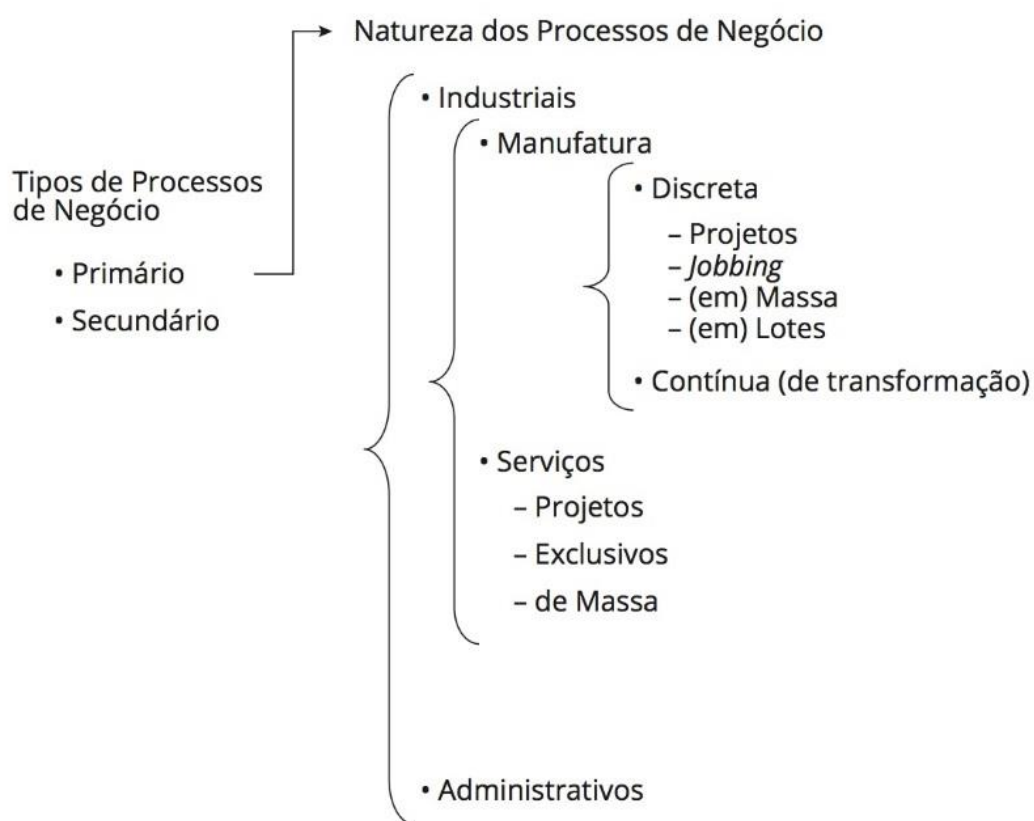
O processo também pode ser classificado de diferentes formas. Cury (2012) classifica processos em três tipos: processos de cliente, processos administrativos e processos de gerenciamento. De forma semelhante, Oliveira (2013) utiliza a classificação: processos primários ou de negócios, processos de apoio e processos gerenciais. Observam-se, então, semelhanças em seus significados.

No entendimento dos referidos autores, os processos primários, ou processos de clientes possuem maior relevância, pois afetam diretamente os clientes externos, representam a produção de um bem ou prestação de um serviço. Já os processos de apoio, ou processos administrativos facilitam a execução dos primários, podemos dizer que são a fabricação de produtos invisíveis. E os processos gerenciais ou de gerenciamento facilitam a execução dos dois anteriores, à medida que alocam, dirigem e coordenam recursos necessários ao bom desempenho organizacional.

Para Cruz (2015) quanto à natureza, os processos de negócio se classificam

em industriais e administrativos, os processos industriais são os que produzem bens ou serviços comercializados pela empresa e se dividem em processos industriais de manufaturas e processos industriais de serviços, enquanto os processos administrativos são os processos de apoio, também conhecidos como processos de suporte, mas um processo administrativo nunca deve prevalecer sobre um processo industrial ou um processo industrial prevalecer sobre um processo administrativo, pois deve haver harmonia entre os dois tipos de processos dentro da empresa para refletir em bons resultados. A seguir a figura 3 mostra a representação dessa classificação de processos segundo o referido autor.

Figura 3 – Classificação de processos de negócios



Fonte: Cruz (2015, p.82)

D'Ascensão (2014) descreve a estrutura organizacional, do ponto de vista administrativo, como a sistematização dos componentes da organização, dispostos de forma racional e lógica, de maneira eficiente e eficaz, agindo seus objetivos de forma

dinâmica, organizada e estruturada, visando evitar desperdício de recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo, considerando a sua missão socioeconômica. Os processos se relacionam com outros conceitos, como estratégia, estrutura organizacional, conhecimento, informação e tecnologia. É possível perceber os fluxos de processos de uma organização através da estrutura, e a gestão de processos pode ser um dos fatores influenciadores na definição ou redefinição dessa estrutura.

Para Paladini (2005), com o advento dos sistemas de gestão da qualidade, foi derrubada a lógica de que a melhoria das operações, de forma pontual, traria avanço para o processo global. A ideia de “valor” foi se fortalecendo, evidenciando o conceito de melhoria contínua dos processos.

3.2.3 Processo Crítico

Definir os processos críticos de uma organização significa identificar os processos que mais agregam valor ao que é oferecido aos seus clientes, produtos e/ou serviços. Conhecendo bem esses processos torna-se mais fácil atribuir prioridades, destinar recursos e meios às atividades de maior importância, permitindo uma análise e redesenho de um processo mais seguro, assim como estabelecer pontos de controle para o seu gerenciamento (D’ASCENÇÃO, 2014).

Alguns autores utilizam o termo “processo-chave” com o mesmo significado de “processo crítico”, por exemplo, Rotondaro (2005) que define processos-chave como sendo os processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e gestores. Na mesma linha, Oliveira (2013), considera que os processos críticos são os que causam maior impacto nos clientes internos. Os dois autores utilizam o mesmo conceito para termos diferentes. Neste estudo vamos utilizar o termo Processo Crítico.

A identificação dos processos críticos da organização compreende uma das fases de implementação da gestão de processos. De acordo com Rotondaro (2005), a melhoria do desempenho em áreas críticas traz com resultados a redução da complexidade, do retrabalho e dos custos dos processos.

Para Oliveira (2007), nas fases de implantação da gestão de processos, já explicada anteriormente, a identificação dos processos críticos acontece na fase de análise. Para a identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários (críticos), Rotondaro (2005) sugere seguir a ordem: seleção dos objetos de estratégicos de referência, seleção dos fatores- chave, seleção dos processos relacionados aos fatores

chave e por último, seleção dos processos prioritários.

Selecionar os objetivos estratégicos é estabelecer os resultados desejados para o negócio, derivando de uma análise da missão da organização, do planejamento estratégico e do mercado, proporcionando vantagem competitiva e agregando valor aos gestores e cliente. Para selecionar os fatores-chave é necessário determinar variáveis críticas de sucesso, que permitam a organização realizar os objetivos estratégicos definidos anteriormente. Satisfação dos clientes, qualidade, confiabilidade, inovação, flexibilidade, agilidade, são alguns exemplos de fatores-chave (ROTONDARO, 2005).

Além disso, é preciso relacionar cada um dos fatores-chaves a todos os processos, o conjunto desses processos deve ser suficiente para atingir os objetivos do negócio. Para o cumprimento desse passo, utiliza-se a matriz FC-P, Fatores-Chave *versus* Processos. Por último, selecionar os processos prioritários significa destacar aqueles que têm maior impacto sobre os negócios e o pior desempenho.

3.3 Gestão de/por processos

Para obter maior controle das suas atividades, as empresas podem optar pela gestão por processos que se distingue da gestão de processos, portanto importante fazer a distinção desses conceitos de gestão de processos e gestão por processos. Segundo Rotondaro (2012) a gestão de processos é uma metodologia utilizada para a avaliação contínua dos processos-chave através da análise e melhoria desse desempenho. Enquanto que a gestão por processos é um método mais amplo que envolve todos os envolvidos na organização, gerando como consequência, além do aperfeiçoamento dos processos, maior satisfação no trabalho, maior desenvolvimento de habilidades e aumento na autoridade e autonomia individual.

A globalização das economias, atualmente, direciona o desempenho das organizações aguçando a competitividade e estimulando a rápida adaptação às transformações. Nesse contexto, a gestão de processos se destaca como uma forma de resposta às mudanças do ambiente externo, promovendo melhoria dos processos, coordenando os fluxos de atividades, ensinando as organizações a gerenciarem seus processos (PAIM *et al.*, 2009).

Conforme Araújo (2009), a gestão de processos evidencia a forma como o

trabalho é executado, buscando descobrir o que é feito na organização, de modo a desenvolver formas de aperfeiçoar esse trabalho. Nas organizações voltadas para o modelo de gestão de processos, os instrumentos, sistemas e processos administrativos existentes na organização devem estar interligados e comprometidos com os resultados (OLIVEIRA, 2007).

Ainda segundo Rotondaro (2012), a gestão por processos tem como meta adotar em seus processos as seguintes características:

- Requisitos e indicadores de desempenho para clientes internos e externos;
- Procedimentos simplificados e burocracia reduzida;
- Altos níveis de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam o processo;
- Consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos;
- Rompimento de barreiras e regularidade no fluxo de informações.

3.4 Fases De Implementação Da Gestão De Processos

A sequência escolhida pelo gestor, para a implantação da gestão de processos, pode variar de organização para organização, englobando todas essas fases; parte delas, ou acrescentando novas fases que não estão nessa sequência.

De acordo com Oliveira (2007), para a adoção de um modelo de Gestão de Processos, a organização deve adotar a seguinte sequência: a primeira etapa consiste na apresentação, debate, estruturação geral aos profissionais envolvidos no processo. Tem como finalidade definir a metodologia a ser adotada; estruturar o modelo ideal para a empresa; treinar os envolvidos e elaborar o planejamento do processo de mudança. A estruturação compreende na identificação dos aspectos a serem considerados para o desenvolvimento e execução dos processos, assim como a estruturação das fases, etapas e atividades que serão realizadas. É importante ressaltar que essas ações devem estar orientadas aos clientes.

Ainda de acordo com esse autor, a fase da análise representa a estruturação final da sistemática da gestão de processos. Deve-se identificar o processo principal, o processo que mais agrega valor, quais os recursos utilizados, quais os desafios e metas de aperfeiçoamento dos processos atuais, quais os processos ideais e o

benchmarking dos indicadores de desempenho.

A etapa do desenvolvimento consolida a gestão de processos. Nesta fase já deve existir o consenso sobre a nova realidade da empresa, buscando a adequação dos novos processos à estrutura da empresa, estabelecendo tecnologias, padrões, procedimentos, sistemas e avaliações a serem utilizados pela empresa. Por último, a implementação representa a operacionalização dos quatro passos anteriores, não deve ser considerada a conclusão da implementação da metodologia, pois gestão de processos deve ser um processo administrativo contínuo, avaliando constantemente os resultados.

No contexto geral, a gestão de processos pode ser entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema no processo e implementação de soluções necessárias. Entretanto, para reduzir esse tempo, a organização deve conhecer seus processos e como eles estão estruturados. Uma das etapas da gestão de processos é o mapeamento, também apontado como técnica para definição dos processos.

Segundo Paim *et al.* (2009), a gestão de processos em uma organização deve adotar a seguinte trajetória:

- Conscientização;
- Mapeamento dos processos;
- Seleção dos processos essenciais;
- Melhoria dos processos essenciais;
- Redistribuição de recursos;
- Adoção de um modelo estrutural, rompendo com as principais funções;
- Reformulação dos mecanismos de gestão, e
- Implantação da gestão de processos.

3.4.1 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é para Villela (2000) um método gerencial, analítico e de comunicação que possui intuito de melhorar os processos existentes ou implantar a estrutura voltada para processos em uma organização, é um excelente meio para entender os processos atuais e eliminar ou melhorar os que precisam de

mudanças. Segundo Rotondaro (2012), durante a execução das atividades diárias da empresa, variações no processo podem ocorrer, por diversos fatores. A partir do momento que essas variações deixam de ser esporádicas e passam a ser constantes, ou seja, novos procedimentos passaram a ser utilizados para execução da atividade, a consequência é a modificação do processo original.

De acordo, ainda, com Rotondaro (2012), antes de mapear os processos, é necessário conhecer os elementos FEPSC- Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente. Essa sigla é conhecida por outros autores como SIPOC – *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Consumers*, que é na verdade a tradução em inglês dos nomes dos elementos.

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011), SIPOC é um estilo de documentação de processo, que possibilita uma visão geral das fronteiras, clientes, fornecedores e requisitos de um processo, conforme o problema a ser resolvido. Essa notação tem como benefício a identificação das fronteiras do processo, solução dos conflitos de equipes, identificação dos requisitos básicos do processo, podendo ser mensuráveis ou não mensuráveis.

Segundo Rotondaro (2012), para definir onde começa e terminam as atividades de um processo, o uso da notação FEPSC traz contribuições, pois se aplica a todo tipo de trabalho e para elaboração do mapeamento de processos, deve-se seguir a seguinte ordem:

- Determinar o propósito do processo, buscando conhecer quais são seus resultados;
- Analisar as saídas conhecendo qual produto ou serviço é gerado, por qual caminho ele sai e onde o processo é concluído;
- Conhecer os clientes;
- Analisar as entradas e os fornecedores, sabendo quais as informações ou matérias-primas, quais são suas procedências, como estas afetam o processo e o efeito dessas entradas no resultado final, e
- Determinar os passos dos processos, avaliando o que ocorrem em cada input e que atividades de conversão acontecem.

Um dos resultados gerados pelo mapeamento de processos é o gráfico de processos, que representa o fluxo de pessoas, materiais, sistemas, atividades e

documentos relacionados ao processo em estudo. Esse fluxo é visualizado através do fluxograma, um dos tipos de gráficos utilizados para representar processos (ROTONDARO, 2012).

Para representar os processos administrativos existem vários tipos de gráficos, um deles é universal, o fluxograma, em inglês *flowchart*. Esse gráfico representa o fluxo ou a sequência de qualquer trabalho, produto ou documento, tem como função básica documentar um processo, para que se possam identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas (CURY, 2012).

Os gráficos de processo permitem uma visualização rápida e precisa de fenômenos esquematizados, mostram os meios utilizados para a obtenção dos resultados, permitindo identificar os recursos empregados no processo. Esses gráficos foram utilizados como ferramenta no desenvolvimento desta pesquisa.

Para Oliveira (2011), os gráficos devem apresentar algumas informações básicas, são elas:

- Tipos de operações que integram o fluxo de informações;
- O sentido de circulação ou fluxo de informações;
- As unidades organizacionais em que são realizadas as operações;
- O volume das operações, e
- Os níveis hierárquicos que intervêm nas operações.

Para automatizar e gerenciar o fluxo de processos pode ser utilizado *workflow*, termo em inglês que pode ser traduzido como “fluxo de trabalho”. Trata-se de *software*, ou conjunto de *softwares*, que oferecem uma gama de recursos, facilitando a elaboração dos desenhos, automatizando os processos em arquivos eletrônicos (D’ASCENÇÃO, 2014). Atualmente, existe uma variedade de *softwares* disponíveis no mercado, alguns gratuitos e outros pagos, o gestor de processos deve analisar o que melhor se adéqua e oferece ferramentas de acordo com a realidade da empresa.

Para evidenciar os eventos em um fluxograma são utilizados símbolos, alguns já tradicionais, outros de uso questionado, mas há uma tendência para generalização e padronização dos símbolos. Ao utilizar um elemento pouco conhecido, recomenda-se a utilização de legendas esclarecendo seu significado (CURY, 2012; OLIVEIRA, 2011).

3.4.2 Modelagem de Processos

As mudanças tecnológicas podem alterar os processos, e as organizações devem estar prontas para realizarem mudanças rapidamente. Para Johansson (1995, *apud* VILLELA, 2000), a modelagem de processos é uma ampliação da técnica de mapeamento de processos. A modelagem surgiu da necessidade de gerenciar processos mais complexos, sendo mais eficiente na identificação, domínio e disseminação de processos complexos, evitando duplicação e sobreposição de atividades.

A modelagem de processos objetiva a compreensão entre dados elementares e as ligações entre os conjuntos de dados, enquanto o mapeamento de processos busca entender os processos de negócios existentes e futuros para melhorar o desempenho de negócios e aumentar a satisfação do cliente. As técnicas de mapeamento e modelagem não devem ser confundidas, uma não substitui a outra (VILLELA, 2000).

Visando a melhoria contínua dos processos, a modelagem deve atingir os objetivos de entendimento, aprendizado, documentação e melhoria contínua dos processos (ALMEIDA NETO, 2011). Para viabilizar a utilização dessa técnica, algumas notações foram desenvolvidas. A escolha da notação vai depender da cultura da empresa, do nível de compreensão do modelo por parte dos interessados na modelagem, e no nível de detalhe e informações exigidos para o modelo. Destacam-se as notações: *workflow*, UML - Linguagem de Modelagem Unificada, modelos de simulação, BPMN - Notação para Modelagem de Processos de Negócio e arquiteturas de negócios (DÁVALOS, 2000; PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

A notação mais comum é a BPMN – *Business Process Modeling Notation*. Trata-se de uma técnica voltada para a definição e documentação de processos de negócios com padrões de notação bem definidos. É uma das técnicas mais completas e promissoras atualmente, com apenas quatro símbolos principais é possível construir modelos de processos: atividades, eventos, gateways (decisões) e sequencia de fluxo (ALMEIDA NETO, 2011).

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) consideram um ponto fraco desse modelo, por conter uma simbologia particular, sua notação ainda não está amplamente difundida. Dependendo das partes interessadas na modelagem, é preferível utilizar alternativas mais simples.

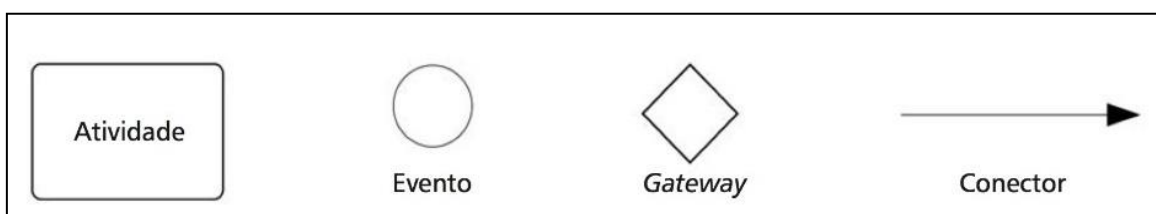
Para Reis (2008), um diagrama BPMN facilita o entendimento através

elementos gráficos adicionais que representam de forma clara o acontecimento do processo modelado.

Projetos de melhorias dos processos de negócio, geralmente não carecem de grandes investimentos em capacitação sobre notações. Nas organizações que a filosofia de gestão de processos não está disseminada, é necessário que o agente que estiver modelando os processos, utilize notações simples, considerando os cargos existentes no organograma da instituição. Dessa forma, os fluxos gerados serão facilmente entendidos pelas partes interessadas (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Segundo Oliveira(2013) o propósito básico do BPMN é a padronização, que possui como notação vários elementos, entre eles os mais básicos são: atividades, eventos, gateways (símbolo de decisão) e conectores, “(...) para utilizar uma mesma linguagem beneficiando o entendimento e treinamento do usuário final. ” (OLIVEIRA, 2013, p.78). A seguir a figura 4 representa os símbolos dos elementos básicos do BPMN.

Figura 4 – Elementos básicos do BPMN

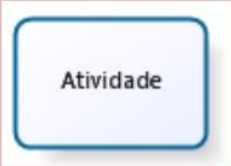



Fonte: OLIVEIRA, 2013.

A ferramenta BPMN utilizada para elaboração da modelagem nesta pesquisa foi o *BizagiProcessModeler*, programa que realiza a modelagem de processos usando as notações BPMN.

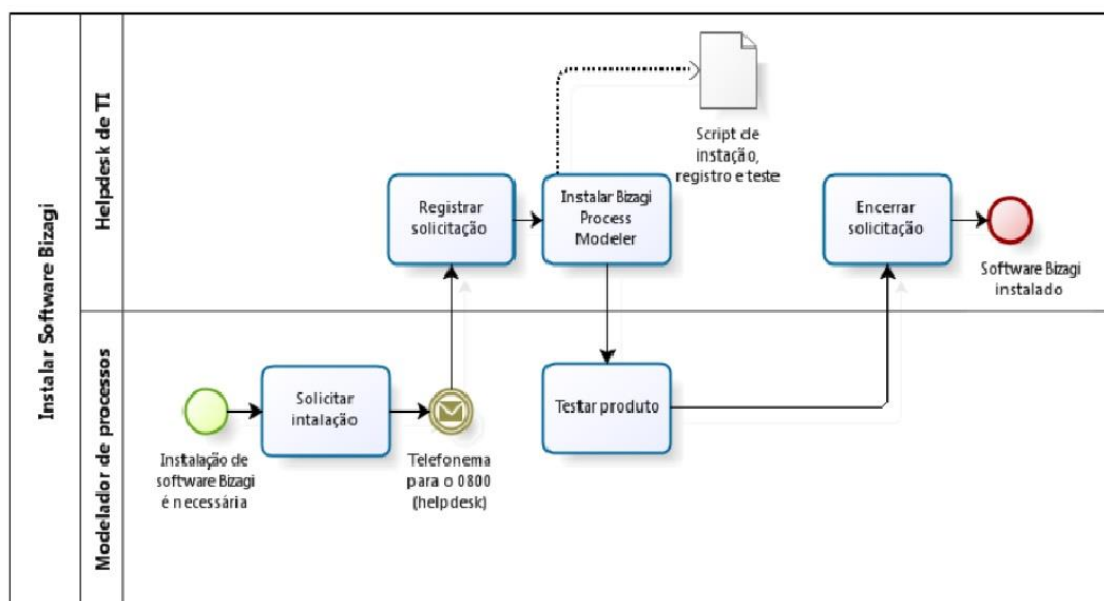
Um diagrama do processo de trabalho é representado graficamente através da utilização do *Bizagi* construído pelas atividades, eventos e gateway, denominados objetos de fluxos, que são os principais elementos gráficos para definir o comportamento do processo de trabalho (TCU, 2013). Os objetos de fluxo de trabalho são representados na figura 5 a seguir.

Figura 5 – Objetos de fluxo de trabalho, atividades, eventos e gateway

OBJETOS DO FLUXO	UTILIZAÇÃO
Atividades 	Uma atividade é um passo dentro do processo.
Eventos 	Permitem agregar informações adicionais sobre o processo.
Gateways 	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.

Fonte: TCU (2013, p 35)

Para exemplificar a representação do uso do Bizagi, a figura 6 que segue ilustra a modelagem realizada com o software.

Figura 6 – Exemplo de modelagem com Bizagi

Fonte: TCU (2013, p 88)

3.4.3 Padronização

A padronização das atividades garante a minimização de variações do resultado final e oferece produtos com padrão estabelecido. Para Cruz (2015) em tudo o que fazemos, seguir um padrão permite tirar o melhor proveito possível do esforço que empenhamos.

Segundo Tachizawa (2006) devem ser seguidas sete etapas para a padronização de processos, são elas:

- Identificar os processos críticos;
- Elaborar um fluxograma geral por processo estabelecido na forma de um macrofluxograma, estabelecendo fornecedores, insumos, tarefas, produtos e clientes;
- Elaborar uma matriz de responsabilidades do processo;
- Definir uma estrutura de indicadores, modo de realizar e responsável pela medição;
- Elaborar o Procedimento Operacional para cada atividade que compõe o processo, com fluxogramas de cada tarefa prioritária;
- Efetivar a implantação dos processos padronizados. Desenvolver um programa de treinamento conforme Procedimentos Operacionais;
- Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria.

De acordo com a ANVISA (2004) o procedimento operacional padrão – POP é um documento importante para garantir a qualidade do produto final ao consumidor, que descreve detalhadamente os passos de como devem ser executadas a tarefa que constituem os processos de produção dos alimentos. Serão apresentados a seguir os POP's exigidos para os serviços de alimentação.

Para Tubino (2009) o objetivo da padronização dos processos produtivos é a uniformização da maneira de se execução de uma tarefa na sua forma mais eficaz, documentando o procedimento de elaboração de um produto, descrevendo cada passo do processo, dessa forma permite a correção dos métodos e os treinamentos dos funcionários, tornando o procedimento de fácil acesso a todos os profissionais envolvidos.

A resolução RDC nº 216 de 15 de setembro de 2004 (ANVISA) que dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação estabelece que registros das operações devem conter instruções sequenciais e a frequência de execução, especificando o responsável pela atividade e que devem ser aprovados, datados e assinados pelo responsável pelo estabelecimento, e determina que devem ser implementados os POP's relacionados aos seguintes itens:

- Higienização de instalações, equipamentos e móveis;
- Controle integrado de vetores e pragas urbanas;
- Higienização do reservatório;
- Higiene e saúde dos manipuladores.

A seguir a figura 7 apresenta um exemplo de um POP.

Figura 7 – Exemplo de POP.

SECRETARIA DE ESTADO
DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE

GOVERNO DE
GOIÁS

Procedimento Operacional Padronizado			
HIGIENIZAÇÃO DAS BANCADAS E MESAS			
Objetivo: Remover resíduos alimentares das bancadas e mesas, para garantir que os alimentos possam ser manipulados e consumidos com segurança.			
Execução da tarefa: Manipuladores.			
Material necessário: <ul style="list-style-type: none">- Água;- Detergente neutro;- Esponja de limpeza;- Álcool 70%.		Quando: <ul style="list-style-type: none">- Ao iniciar a produção;- Nas trocas de tarefas;- Quando verificar contaminação;- No fim das tarefas.	
Como: <ul style="list-style-type: none">- Retirar a sujidade grossa (restos de alimentos) da superfície;- Jogar água sobre superfície com cuidado para não molhar o chão;- Esfregar com uma esponja e detergente neutro, até que toda a superfície esteja limpa;- Enxaguar jogando água, até retirar todo o resíduo de detergente. Utilizar um pano limpo e úmido;- Borrifar álcool 70% e deixar secar naturalmente.			
Cuidados Especiais: Evitar a contaminação cruzada dos alimentos; evitar o contato de alimentos crus/cozidos na bancada.		Ação corretiva: <ul style="list-style-type: none">- Realizar atividade até que bancada e mesa estejam completamente limpas;- Se for necessário, capacitação do pessoal.	
Verificação			
O quê?	Como?	Quando?	Quem?
Execução e Frequência de higienização	Observação	Diariamente	Manipuladores/Responsáveis pela unidade de produção

Fonte: SEECE/GO (2014, p.11)

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia usada para o desenvolvimento desta pesquisa, os tópicos abordados, a partir dos objetivos propostos, serão os instrumentos utilizados para a obtenção dos resultados, o enfoque e a natureza da pesquisa, o ambiente no qual será aplicada, e os métodos usados para a análise e coleta dos dados. Vergara (2015) entende como método a intervenção do pesquisador onde seu desempenho intelectual consciente é realizar o papel cognitivo da teoria.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Considerando as várias formas de se classificar uma pesquisa, quanto à natureza, quanto à forma de abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos, apresenta-se a seguir a metodologia utilizada para elaboração desse estudo.

Quanto à natureza da pesquisa, esse estudo se apresenta na forma de Pesquisa Aplicada, pois o objetivo é mapear os processos do Gostinho do Sertão, identificando possibilidades de melhorias a partir do mapeamento de processos e adoção de procedimentos operacionais padrão (POP'S). Para Vergara (2016) a pesquisa aplicada tem finalidade prática, pois é motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador diferente da pesquisa pura.

Em relação ao objetivo da pesquisa, este estudo se caracteriza como Pesquisa Descritiva, pois “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p.123).

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo enquadra-se em três classificações: Pesquisa Bibliográfica, por se tratar de um estudo para conhecer as contribuições científicas existentes sobre o tema; Pesquisa Documental e Estudo de Caso.

O estudo de caso, por ser uma metodologia de pesquisa que se concentra em um caso particular, considerado representativo, com a coleta de dados e sua análise que se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo, de modo a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências (SEVERINO, 2007). Para realizar o

mapeamento dos processos de uma organização é necessário conhecer sua estrutura, na seção a seguir será possível conhecer o ambiente e a estrutura do setor onde a pesquisa foi aplicada.

4.2 Ambiente da pesquisa

O estudo foi desenvolvido na empresa Gostinho do Sertão, localizada na Rua Empresário João Rodrigues Alves, 253 no bairro dos Bancários, na cidade de João Pessoa. A empresa iniciou suas atividades no dia 06 de fevereiro de 2015 oferecendo a comercialização de produtos típicos do sertão. A partir da percepção de oportunidade de negócio com a carência de alimentos típicos da região do sertão no do bairro dos bancários, através de entrevistas informais realizadas com a população local em estabelecimentos como supermercados e farmácias, a empresa nasce para atender a esse público.

O Gostinho do Sertão é uma empresa de pequeno porte que começou com a oferta de produtos como castanhas, rapaduras, cocadas, doces, bolachas, bolos, pimentas, mel, cachaças, etc. Com a intenção de oferecer aos seus clientes comidas regionais foram realizadas enquetes para descobrir quais as comidas que gostariam de encontrar e de consumir naquela região da cidade. Dessa forma, assim como estava previsto no planejamento da organização desde sua abertura, após um ano e meio de funcionamento o Gostinho do Sertão abre as atividades da cozinha oferecendo algumas opções de lanches como tapiocas e mungunzá que teve sucesso mais tarde ampliando o cardápio com pratos para refeições.

Hoje a loja funciona com as operações de comércio de produtos de uma maneira mais reduzida, e a atividade de restaurante e lanchonete com refeições para almoço e jantar. Os lanches têm opções como pães e tapiocas recheadas e as refeições possuem uma variedade de 14 opções de pratos regionais como cuscuz, macaxeira, inhame e rubação servidos com galinha guisada, bode, carne de sol, charque e picanha, além da opção de feijoada aos sábados. O nome dado aos pratos são nomes e expressões bem nordestina são eles: Matando cachorro a grito; penosa da hora; galinha magricela; Cabra da peste; lavando a égua; Bicho do mato; Cama de gato; Bode gaiato; trinchado de bode; Arranca rabo; Rubação do Lampião; Carne metida a besta e Maria Bonita.

O ambiente tem um apelo emocional contando com uma decoração bastante característica do interior, resgatando memórias afetivas dos clientes com objetos específicos da vivência no interior do sertão, que fazem os clientes se sentirem no aconchego familiar.

A empresa de estrutura familiar tem sua proprietária como diretora de toda a organização, sendo responsável por boa parte da administração assim como participa do atendimento ao cliente juntamente com seus três filhos que dividem também outras funções. O funcionamento da cozinha acontece com 4 funcionárias que fazem produções diárias da alimentação e a produção dos lanches como também realizam a limpeza diária do local. A marca da empresa está representada na figura 8.

Figura 8 - Marca da empresa Gostinho do Sertão



Fonte: Gostinho do sertão (2017)

4.3 Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas e da técnica de observação para obter o conhecimento de como os processos são executados para a transcrição das informações coletadas. Os entrevistados foram os gestores da empresa para se obter as informações demandadas por este estudo, os atendentes e também as funcionárias da cozinha para compreensão de detalhes dos processos.

Exige do pesquisador habilidade para interagir com o pesquisado, conduzindo a entrevista sob a forma de um diálogo, reconduzindo a exploração de temas no decorrer da entrevista e mantendo-se atento a possíveis desvios relacionados à autenticidade do relato. (VERGARA, 2015, p.77).

Entre alguns métodos e técnicas existentes para a utilização do levantamento e registro de informações que apoiam à descrição dos processos de uma organização, e das técnicas para a promoção da compreensão do pesquisador sobre os dados levantados, a entrevista é uma das mais utilizadas. "Conforme o método escolhido utiliza-se tal ou qual procedimento de coleta de dados no campo" (VERGARA, 2016, p.11). Logo, para este estudo foi adotado o uso de entrevistas por ser considerado o melhor instrumento diante do método selecionado, o estudo de caso.

A coleta de dados está relacionada com o problema da pesquisa para conseguir elementos que permitam o alcance dos objetivos propostos. Em um estudo de caso, a coleta de dados deve ser realizada de forma que “os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados” (SEVERINO, 2007, p.121).

A observação foi realizada por um período de dois meses e meio, entre julho início de outubro de 2017, com visitas não regulares em horários variados dentro do horário de funcionamento da empresa com atendimento ao público e também antes do horário de abertura para a observação da produção inicial dos alimentos e melhor análise dos processos.

Apesar das entrevistas com todos os colaboradores da empresa, as informações coletadas foram em especial da proprietária, a principal responsável, que atua como gerente geral, atendente e supervisora da área de produção dos alimentos,

descreveu os processos e citou algumas dificuldades que enfrenta. Os outros três funcionários que atuam no atendimento e se dividem em outras funções administrativas também foram entrevistados, assim como as funcionárias da cozinha que participam diretamente no setor de produção que são as responsáveis pelas atividades que envolvem os processos estudados.

O registro da observação foi realizado através de anotações das atividades assim como suas descrições, apontados em rascunhos de papel para posterior relato e análise no presente trabalho. Não foi utilizado um roteiro para as entrevistas, inicialmente os assuntos abordados foram as possíveis dificuldades enfrentadas na organização e como são realizados os processos de produção e atendimento, e suas etapas. Foram feitos rascunhos com anotações e também gravações de áudios para posterior transcrição e construção dos mapeamentos dos processos.

Após início da construção das modelagens dos processos foram feitas conferências em reunião com a proprietária e também com as funcionárias responsáveis pela produção, para garantir a fidelidade na reprodução das atividades no decorrer deste trabalho e consequentemente gerar análises adequadas.

4.4 Procedimentos de análise dos dados

O tratamento dos dados, do ponto de vista da abordagem, foi realizado de forma qualitativa, sem o uso de métodos e técnicas estatísticas, partindo da interpretação dos elementos observados e da atribuição de seus significados analisados. Segundo Vergara (2015), é na fase do tratamento dos dados e interpretação que possíveis suposições poderão ser confirmadas, pois se trata da geração de inferências e dos resultados da investigação.

As informações coletadas durante as entrevistas com os gestores e colaboradores do Gostinho do Sertão puderam ser constatadas nas observações e foram reunidas para então gerar os gráficos dos processos que foram representados nos fluxogramas criados através da ferramenta Bizagi, um software gratuito que segue a metodologia *Business Process Management Notation* (BPMN).

Após elencar os processos, com base nas informações coletadas, foi utilizada a notação FEPSC identificar as etapas dos processos que envolvem a produção dos pratos executivos oferecidos para almoço. A ferramenta possibilitou melhor

entendimento das atividades, os fornecedores e clientes, assim como as entradas dos processos e os resultados gerados.

A identificação desses elementos FEPC, as contribuições dos colaboradores e a observação da execução dos processos, permitiu construir os modelos dos processos, compreendendo o fluxo das atividades. E a validação realizada pelos colaboradores, das modelagens dos processos produzidas durante a análise, foi de grande relevância para o desenvolvimento das etapas seguintes do estudo, onde foram propostas as melhorias.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a realização desta etapa do trabalho serão reunidas as informações coletadas a partir das entrevistas com os colaboradores da empresa e também da observação no local, para sincronizar a situação atual da empresa com a proposta de implantação da gestão de processos através dos mapeamentos dos processos de produção e a utilização de ferramentas como o procedimento operacional padrão (POP).

5.1 Levantamento dos processos

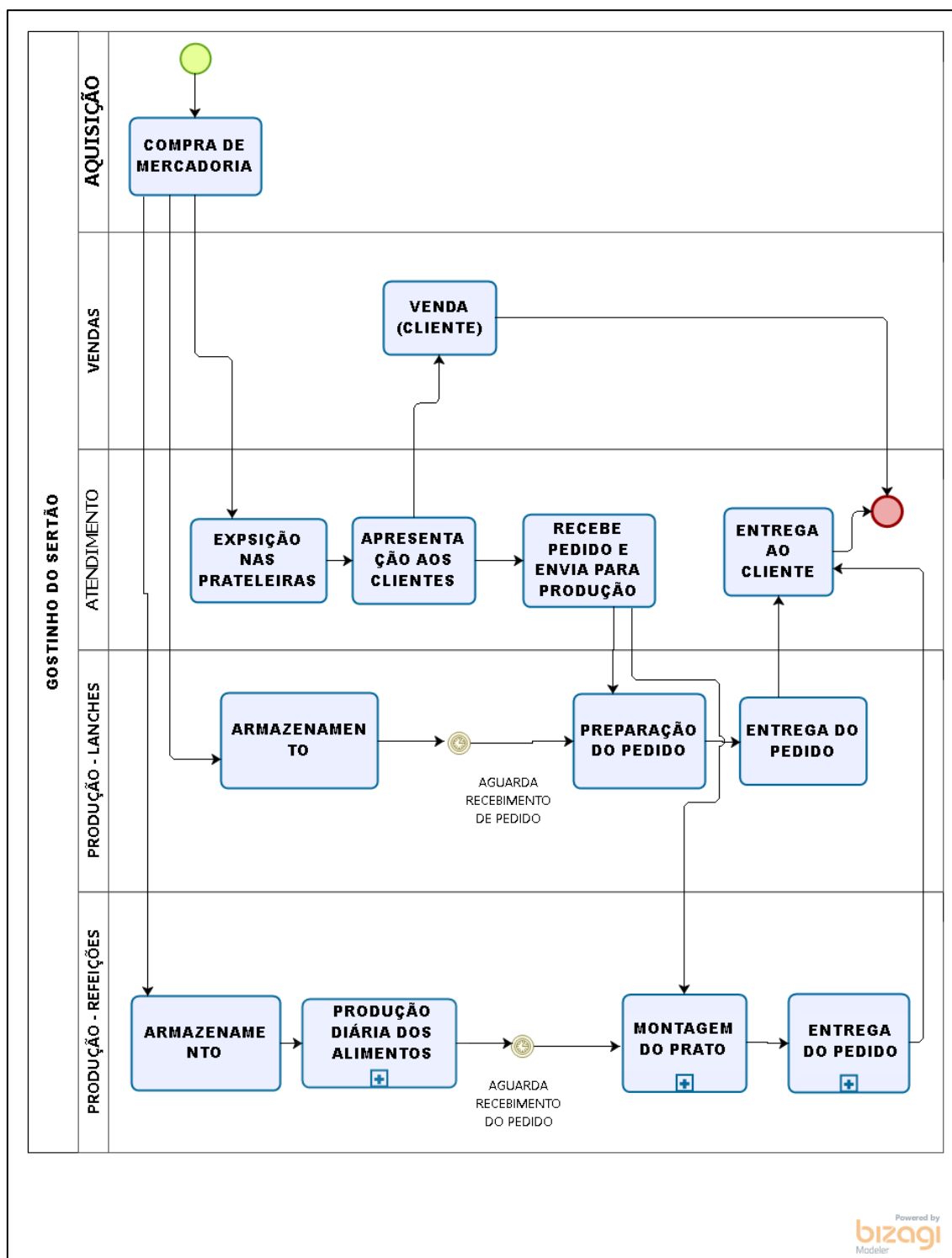
A partir dos primeiros contatos com a proprietária foram levantados possíveis problemas do funcionamento dos processos de produção do setor de alimentação da empresa e, portanto, foi identificada a possibilidade e importância da realização do mapeamento e padronização dos processos a partir das propostas de melhoria.

Os processos que compõem a empresa Gostinho do Sertão se dividem entre os processos de aquisição, de vendas, atendimento e produção. Este estudo se concentrou em analisar os processos de produção, esses processos se dividem entre lanches e refeições e são os processos que impactam diretamente na entrega de resultados para os clientes. A representação gráfica desses processos e suas interações serão descritas no macrofluxo geral da empresa, que apresenta essas atividades.

Os processos mapeados foram especificamente os processos de **produção dos pratos executivos** que são as opções de refeições oferecidas para almoço, essa produção é realizada diariamente, tendo uma das etapas com o preparo antecipado, que é o processo de pré preparo das carnes. Segundo a proprietária as refeições de almoço são responsáveis pela maior lucratividade da empresa, e por isso os estudos desta pesquisa se concentraram no seu processo produtivo.

A seguir a figura 9 apresenta o macrofluxo geral do Gostinho do Sertão.

Figura 9 – Macrofluxo Geral do Gostinho do Sertão



Fonte: Elaborado pela autora(2017).

5.2 Identificação e mapeamento dos processos críticos

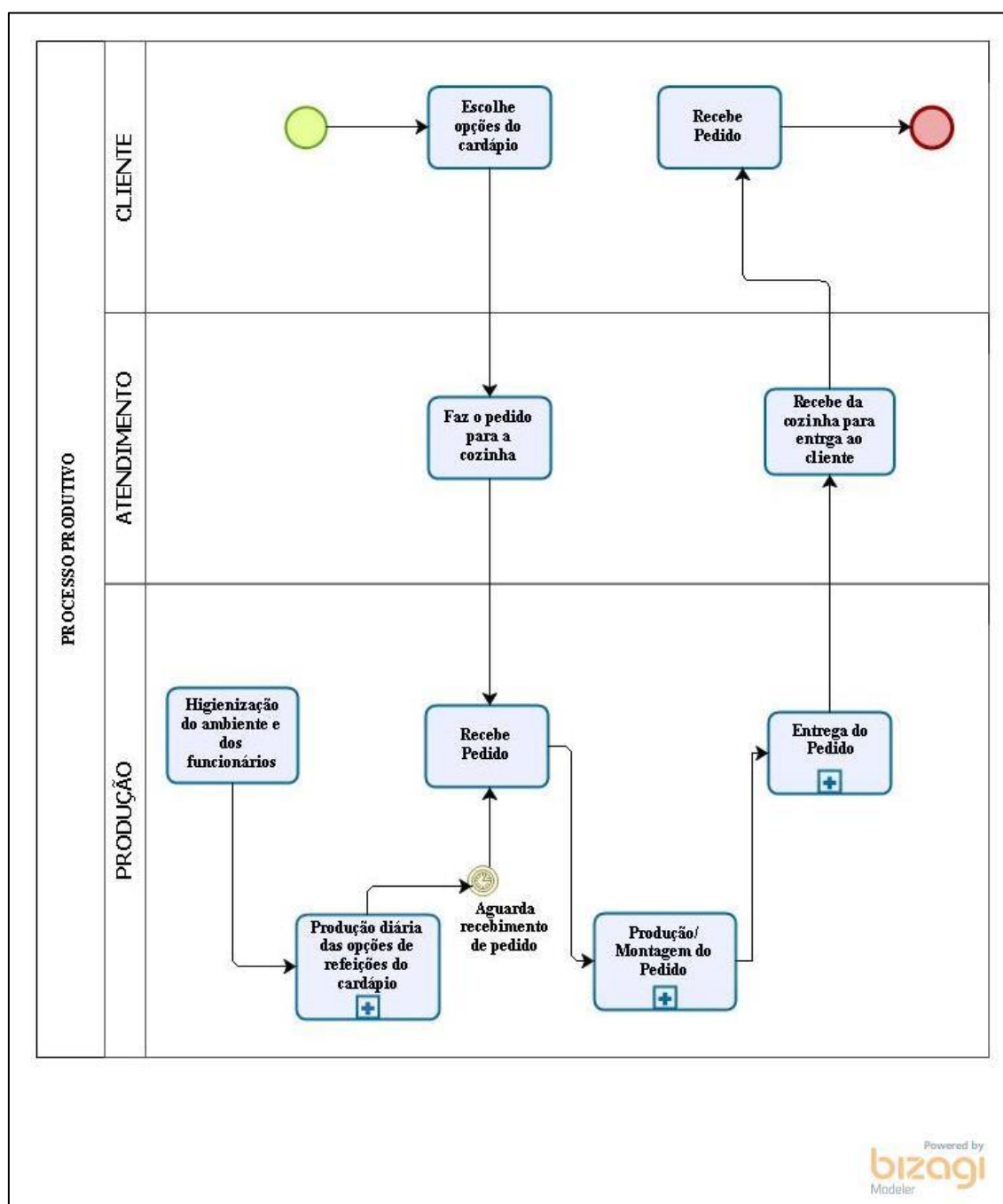
Analisando os processos da empresa foram identificados como processos críticos os processos de **produção dos pratos executivos** que são oferecidos no horário do almoço. Essa produção de refeições de almoço compreende os processos que mais agregam valor, que desempenham mais influência na satisfação dos clientes e como já foi mencionado, representa a maior lucratividade para a empresa.

As opções dos pratos de almoço executivo são oferecidas no horário das 11 às 15hs, enquanto as opções de lanches e outras opções de pratos regionais, que são servidos como jantar, são atendidas durante todo o funcionamento da loja que compreende o horário das 10 às 22h. O produto de maior importância para a empresa, segundo a proprietária da empresa, é o serviço de restaurante, mais especificamente o almoço e despendem o maior esforço dos recursos com o início da produção anterior ao início do atendimento, portanto o detalhamento desse processo de produção de alimentos com a ferramenta de modelagem de processos foi realizado para identificar possíveis melhorias e em seguida elaborar os instrumentos de controle e melhoria contínua com as ferramentas da gestão de processos.

O setor de atendimento é responsável pelo contato com o cliente, que oferece as opções disponíveis do cardápio e recebe o pedido sem anotação, passando, portanto, os pedidos para a cozinha de forma verbal. No momento em que recebe o pedido a produção já está pronta em espera para após recebimento do pedido seguir com as etapas de montagem do pedido e sua entrega para o setor de atendimento que faz a entrega para o cliente sem que exista um padrão nesse subprocesso, podendo ser entregue o prato na bandeja ou não.

Na figura 10, está representado o macroprocesso da produção de alimentos do Gostinho do Sertão que incluem os lanches e as refeições, no qualse encontra o processo de **produção dos pratos executivos**, que posteriormente será mostrado e analisado. Em sequência está o quadro 2 que apresenta a matriz SIPOC do macroprocesso da produção.

Figura 10–Macroprocesso de Produção do Gostinho do Sertão



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 2- Matriz SIPOC – Macroprocesso de Produção

MATRIZ SIPOC – MACROPROCESSO DE PRODUÇÃO				
Dono do Processo: Cozinha				
Finalidade: Produzir lanches e refeições				
Ponto de Início e Fim do Processo Estudado: Higienização – Entregado Pedido				
Fornecedor	Entrada	Subprocessos	Saída	Cliente
-Setor de aquisição -Setor de Atendimento	-Insumos (alimentos crus: verduras/legumes/temperos/especiarias/grãos/carnes) -Pedido do cliente	Higienização Produção Atendimento Montagem do pedido Entrega do pedido	-Estoque de alimentos cozidos e pré preparados -Pedido do cliente	-Setor de atendimento -Cliente final
<div> <div> REQUISITOS DA EMPRESA Produtos frescos e de qualidade Sabor regional Variedade Padrão de quantidade Satisfação dos clientes </div> <div> EQUIPE: 2 cozinheiras 2 atendentes ESTRUTURA 1 cozinha 2 fogões 3 freezers 3 micro-ondas Utensílios diversos </div> <div> REQUISITOS DO CLIENTE Comida saborosa e quente Entrega rápida Cardápio variado Bom atendimento Ambiente limpo </div> </div>				

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.2.1 Descrição do processo de produção

O subprocesso produção diária das opções de refeições do cardápio compreende a preparação e cozimentos dos alimentos que compõe os componentes dos **pratos executivos** que são as opções para as refeições do almoço, como também podem ser preparados dentro desse processo outros elementos utilizados nos pedidos de lanches e na refeição do jantar, como a macaxeira por exemplo. Conforme mencionado anteriormente será evidenciado para estudo a **produção dos pratos executivos** e, portanto, será apresentada a modelagem do processo produção dos pratos executivos e a matriz SIPOC correspondente a esse processo para compreender mais claramente quais os envolvidos nesse processo assim como suas entradas e saídas, identificando as etapas do processo.

O processo de produção dos alimentos se inicia antes da abertura da loja, o responsável pela aquisição de materiais faz a entrega de legumes e verduras diariamente

antes da chegada das responsáveis pela produção, da cozinha. Após a chegada da funcionária do primeiro horário às 8 horas, ela faz o recebimento das verduras e legumes e em seguida realiza a sua higienização pessoal, o passo seguinte é separar e armazenar adequadamente as verduras e legumes recebidos separando as que serão utilizadas para a preparação do dia e faz a higienização.

O próximo passo é a preparação dos grãos como as opções de feijões disponíveis no cardápio assim como os acompanhamentos como as farofas e saladas, a partir do horário de funcionamento para os clientes todos os componentes dos pratos estão prontos ficando apenas as carnes para serem finalizadas no momento anterior à montagem do prato.

A partir do recebimento do pedido são realizadas as atividades de iniciar a preparação da carne que compõe o prato escolhido pelo cliente e o aquecimento, caso necessário, dos outros elementos do prato, em seguida é realizada a montagem do prato para então entregar o pedido ao atendimento.

O subprocesso pré-preparo das carnes que compõe o processo de produção dos pratos executivos se diferencia de acordo com o tipo de carne. As carnes oferecidas nas opções de almoço são: galinha guisada, frango desfiado, carne de sol desfiada, carne de sol na nata, carne de charque em cubos, rabada, bode guisado, picado de bode e picanha, para cada uma delas a preparação é diferente, pois exigem cozimentos distintos.

Alguns tipos de carnes são totalmente cozidas e porcionadas prontas para congelamento, enquanto outras são porcionadas antes do seu preparo completo, tendo sua finalização após o recebimento do pedido. Quando é verificado baixo estoque de porções em determinado tipo de carne, é realizado o seu pré-preparo para o abastecimento das porções utilizadas na composição dos pratos.

São realizadas as etapas de higienização necessária para o tipo de carne específica e o seu pré-cozimento adequado e em seguida o porcionamento seguindo as especificações de peso e embalado em sacos que são mantidos em outra embalagem maior com as devidas informações etiquetadas de data e nome do tipo de carne conforme mencionado anteriormente.

Ao receber o pedido verbalmente do setor de atendimento, a montagem do pedido se inicia com a preparação da opção de carne do pedido, conforme mencionado anteriormente as porções de carnes já estão pré-preparadas e congeladas, mantidas em um freezer. As porções de carnes são mantidas separadas por tipo de carne e etiquetadas

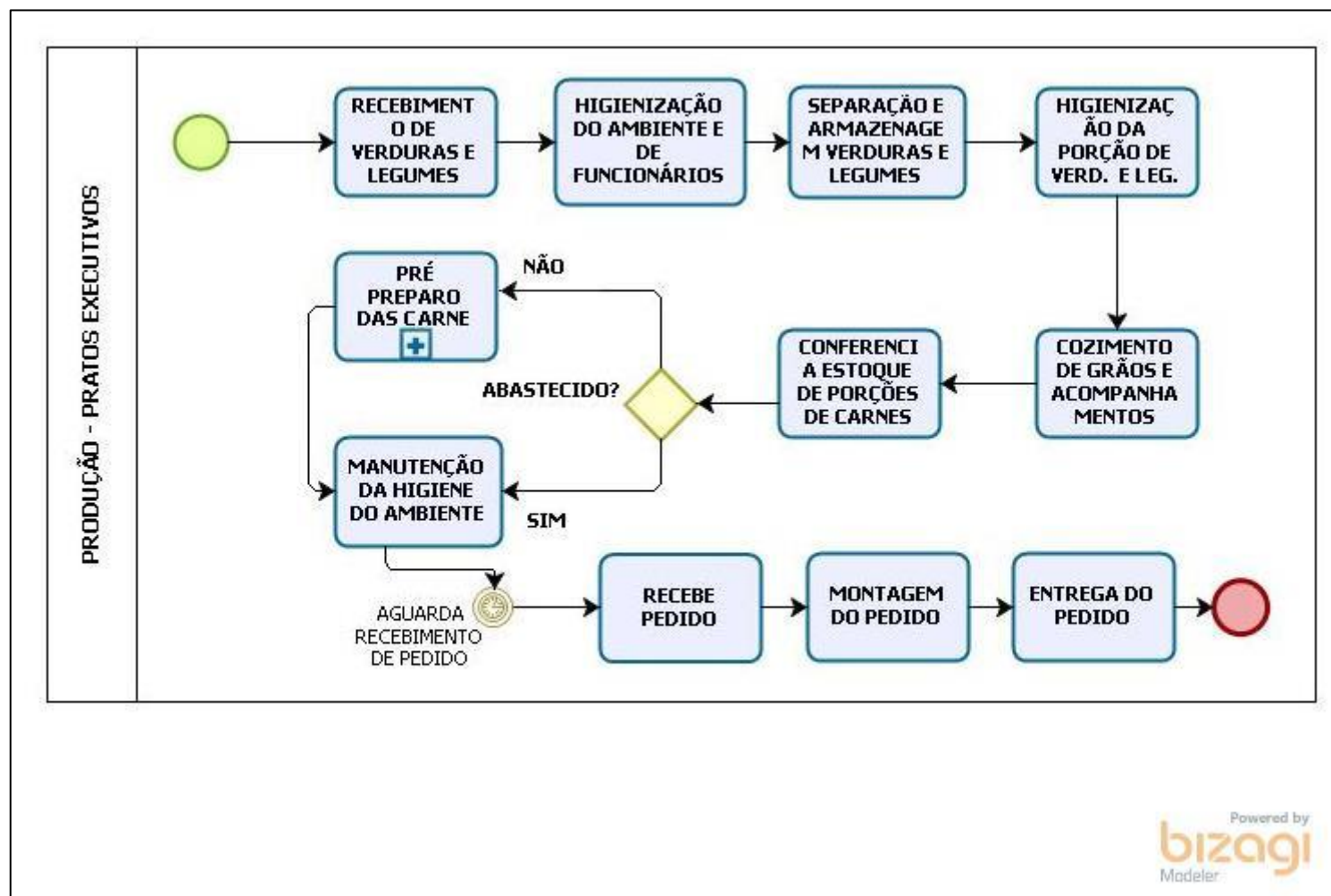
com o nome da carne, data de etiquetagem e quantidade de porções.

Foi constatado, através da observação e entrevista com as responsáveis pela atividade de montagem do prato que acontece, algumas vezes, erro no manuseio das porções de carne que muitas vezes ocasiona problema de falta de organização e algumas vezes de perda de porção. O aquecimento da porção de carne, que é composta por duas unidades de porção congelada, é realizado no microondas, assim como as demais porções de componentes do prato quando é necessário o aquecimento. As porções aquecidas são transferidas para um prato limpo e após estando todos os componentes do prato, a entrega é realizada para o atendente que passa o pedido para o cliente.

Um dos gargalos do subprocesso é a limitação de quantidade de porções que podem ser aquecidas, o que acarreta, nos momentos de grande movimento de atendimento, em demora na entrega dos pedidos.

A seguir serão apresentadas as modelagens dos processos de **produção dos pratos executivos** na figura 11, seguido da matriz SIPOC correspondente no quadro 3 e do subprocesso de montagem do pedido na figura 12 e a matriz SIPOC do subprocesso no quadro 4. Após a representação das modelagens dos processos citados será apresentada análise e melhorias dos processos.

Figura 11 – Processo de produção dos Pratos executivos



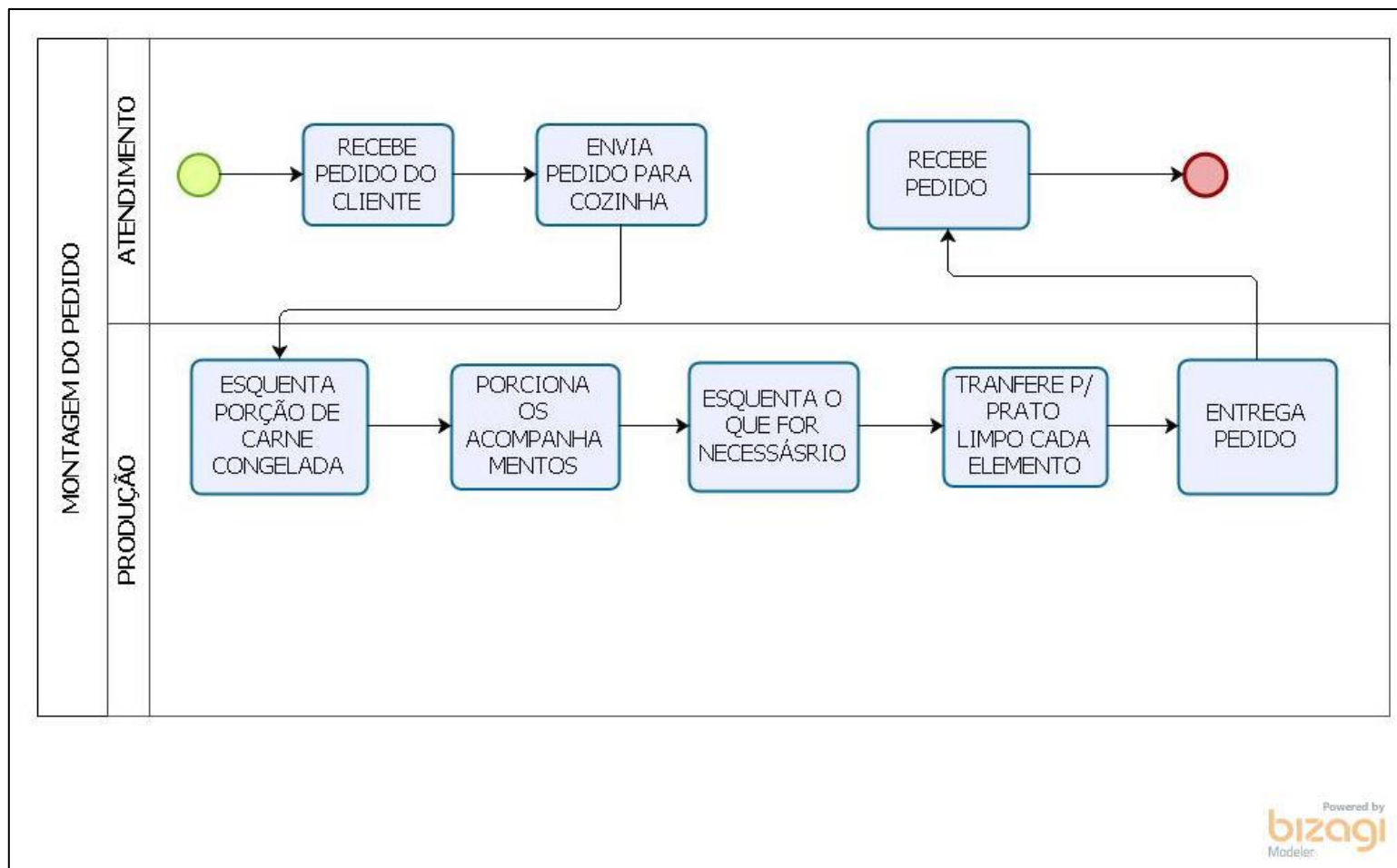
FONTE: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 3 - Processo de produção dos Pratos executivos

MATRIZ SIPOC – PROCESSO DE PRODUÇÃO DOS PRATOS EXECUTIVOS Dono do Processo: Cozinha Finalidade: Produzir pratos executivos – Almoço Ponto de Início e Fim do Processo Estudado: Recebimento de material – Entregado Pedido				
Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente
Setor de Aquisição	Alimentos crus; -Temperos; -Carnes pré preparadas	Recebimento de material Higienização de ambiente e funcionários Separação/Armazenagem de material Higienização de material Cozimento Pré preparo das carnes Montagem do pedido Entrega do pedido	Porções dos elementos que compõem as opções de pratos executivos	-Setor de atendimento -Cliente final
<div> <div> REQUISITOS DA EMPRESA Produtos frescos e de qualidade Sabor regional Variedade Padrão de quantidade Satisfação dos clientes </div> <div> EQUIPE 2 Cozinheiras ESTRUTURA 1 cozinha 2 fogões 3 freezers 3 micro-ondas Utensílios diversos </div> <div> REQUISITOS DO CLIENTE Comida saborosa e quente Entrega rápida Cardápio variado Bom atendimento Ambiente limpo </div> </div>				

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Figura 12 – Subprocesso de montagem do pedido



FONTE: Elaborado pelo autor (2017).

Quadro 4 - Subprocesso de produção/montagem do pedido

<p>MATRIZ SIPOC – SUBPROCESSO DE PRODUÇÃO/MONTAGEM DO PEDIDO</p> <p>Dono do Processo: Cozinha</p> <p>Finalidade: Produzir lanches e refeições</p> <p>Ponto de Início e Fim do Processo Estudado: Esquentar porção de carne – Entregado Pedido</p>				
Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente
Setor de produção	-Prato/recipiente limpo -Alimentos cozidos -porção de carne pre preparada	Esquentar porção de carne Porciona os acompanhamentos Esquentar o que for necessário Transfere para prato limpo Entrega pedido	Prato executivo – almoço	Atendimento/Cliente final
<div> <div> REQUISITOS DA EMPRESA Produtos frescos e de qualidade Sabor regional Variedade Padrão de quantidade Satisfação dos clientes </div> <div> EQUIPE 2 Cozinheiras ESTRUTURA 1 cozinha 2 fogões 3 freezers 3 micro-ondas Utensílios diversos </div> <div> REQUISITOS DO CLIENTE Comida saborosa e quente Entrega rápida Cardápio variado Bom atendimento Ambiente limpo </div> </div>				

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.3 Análise e Melhoria dos Processos Críticos

Após a modelagem dos processos críticos foi possível analisar todos os passos necessários para a atividade de **produção dos pratos executivos** do Gostinho do Sertão. Logo no início do processo foi identificada a necessidade de incluir a anotação do pedido pelo atendente para que o pedido deixe de ser passado para a cozinha de forma verbal e dessa forma elimine a possibilidade de haver a entrega de pedidos errados ou que algum pedido seja esquecido, e com a mesma finalidade foi incluída também a etapa de conferência do pedido.

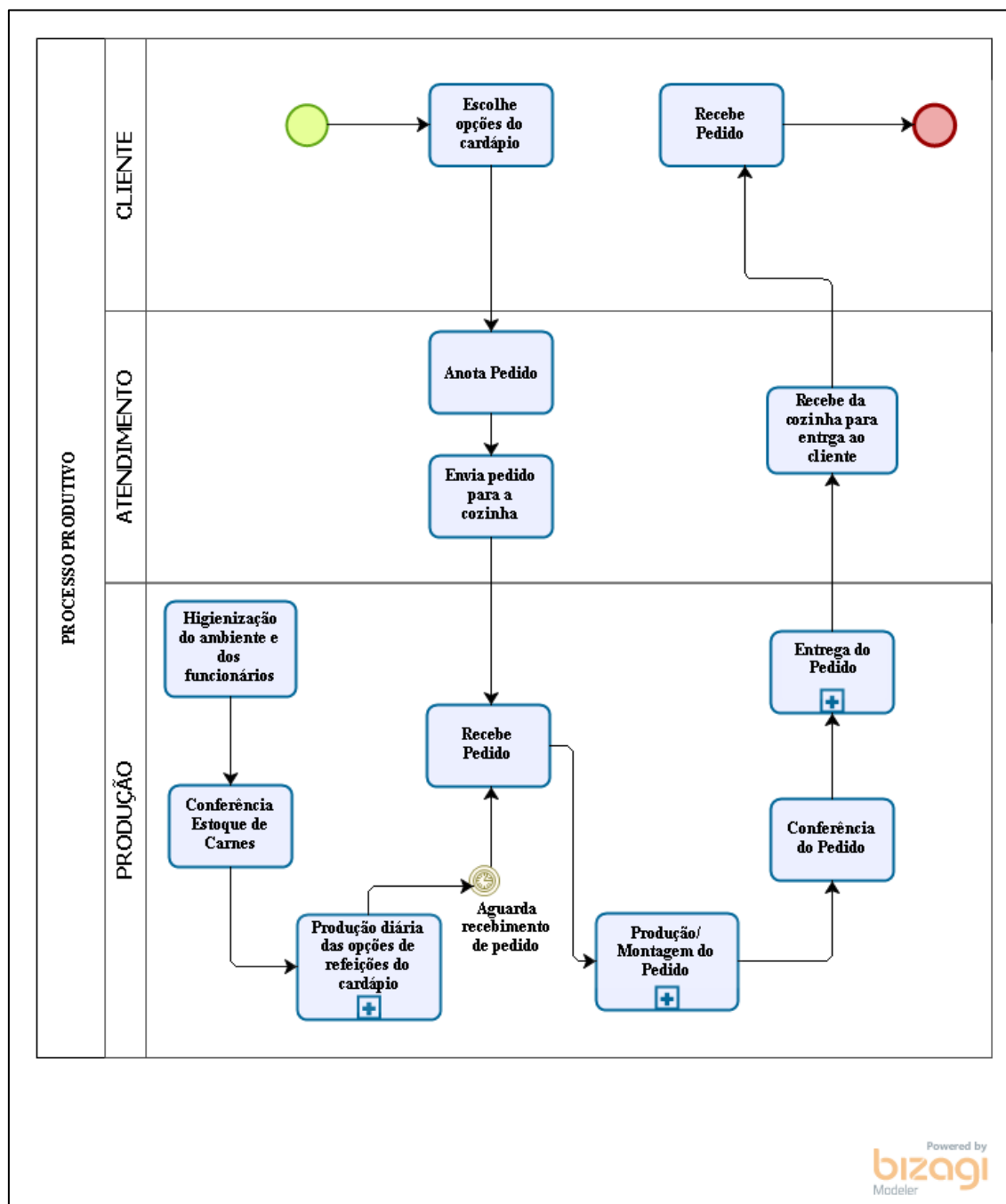
Foi percebida uma variação nos procedimentos realizados entre os dois turnos de trabalho, pois ocorre troca de turno entre as funcionárias, apesar deste estudo ter seus objetivos centrados nas atividades de apenas um turno de trabalho, que compreende o primeiro período, na preparação dos pratos executivos do almoço, e considerando que as práticas da gestão de processos busca padronizar os procedimentos para minimizar as variações do resultado final, foi observada a necessidade de padronizar a realização dos processos nos dois horários, principalmente da montagem dos pedidos, que corresponde ao mesmo processo independente do turno de trabalho e consequentemente os pratos produzidos.

Considerando a limitação de aquecimento e/ou a preparo das porções de carnes para a montagem dos pedidos como o principal motivo de demora na entrega, principalmente nos momentos de muito movimento, propõe-se incorporar a produção de carnes na produção diária de alimentos, assim como uma análise da saída das opções de carne do cardápio para uma possível diminuição na quantidade de opções. Como as opções de carnes oferecidas são muitas, então a redução dos tipos oferecidos e a produção, de pelo menos dois tipos de opções diariamente, mantendo-as aquecidas de acordo com as boas práticas de produção de alimentos, acima de 60°C, para que não ocorra contaminação e perda por falta de qualidade, pode gerar impacto no tempo de montagem do pedido e melhorar o processo.

Durante uma das entrevistas foi relatado por uma das funcionárias que a prática proposta já foi testada mas ocorreu perda total da produção, pois estragou. Portanto devem ser seguidas as devidas práticas de produção necessárias para manter os alimentos apropriados para consumo e livre de contaminação, seguindo os procedimentos operacional padronizados (POP'S) que serão propostos, com base na legislação vigente.

A seguir serão apresentados os fluxogramas melhorados que compreendem as contribuições propostas deste trabalho. A figura 13 representa o processo produtivo melhorado.

Figura 13 - Processo produtivo melhorado



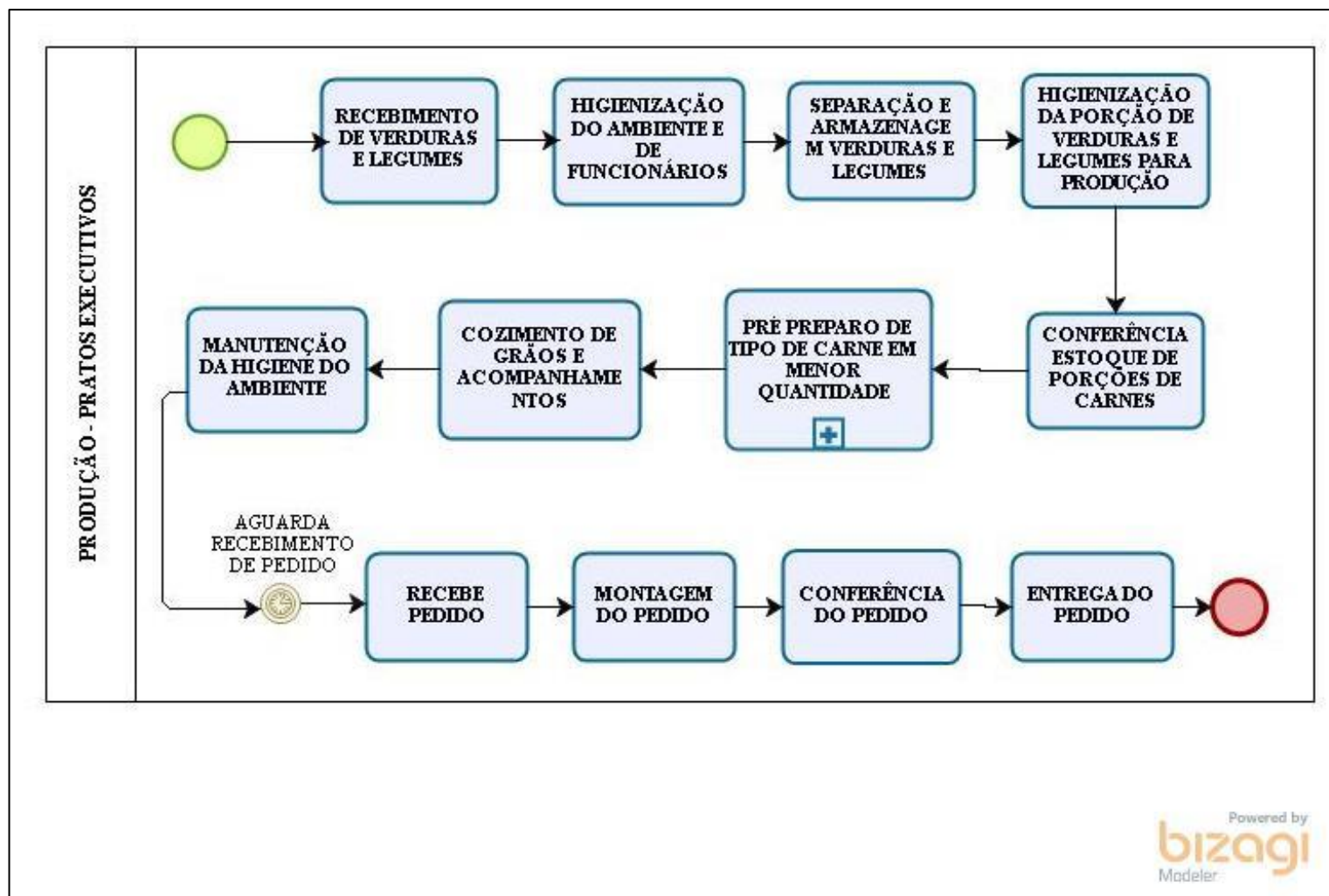
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A etapa conferência de estoque de carnes foi antecipada para o início do processo de produção, anterior à produção dos alimentos para ser incluídas na produção um ou dois tipos de carnes a serem pré-preparadas ou cozidas e dessa forma impactar no tempo de saída do pedido, diminuindo o tempo necessário para a montagem do pedido pela eliminação da etapa de aquecimento da porção de carne, no caso da opção ser uma das produzidas no dia, observando sempre as práticas necessárias para a boa qualidade do alimento ao ser servido. Também foi incluída a etapa de anotação do pedido, considerando que no fluxo atual do processo os pedidos são enviados para a produção de forma verbal e frequentemente ocasionam na falha de pedidos, como pedidos errados ou esquecidos, tendo seu tempo de entrega largamente ampliado. E para garantir que o pedido seja entregue sem erros, foi incluída a etapa de conferência do pedido antes da entrega.

O processo de **produção dos pratos executivos** segue os mesmos passos melhorados do que foi apresentado no fluxograma anterior do processo produtivo, e está representado na figura 14 a seguir. Na sequência, a figura 15 apresenta o subprocesso montagem do pedido melhorado, além das etapas incluídas que já foram mencionadas, foi necessário incluir a retirada da porção de carne do estoque, o mantendo organizado, pois é recorrente a falha de desorganizar o estoque provocando atrasos na entrega do pedido e possíveis perdas de porções conforme relatado anteriormente, e a etapa de aquecimento das porções dos demais elementos do prato foi eliminada, pois de acordo com as boas práticas de manipulação, segundo legislação, igualmente citada, os alimentos quentes devem ser mantidos aquecidos a temperaturas mínimas de 60°C, mantidas por no máximo 6 horas, para manter as condições de consumo isentas de riscos à saúde, portanto não devem necessitar de aquecimento, uma vez que caída essa temperatura, que devem ser monitoradas constantemente, devem ser aquecidas sem que seja aguardado o recebimento do pedido para realizar.

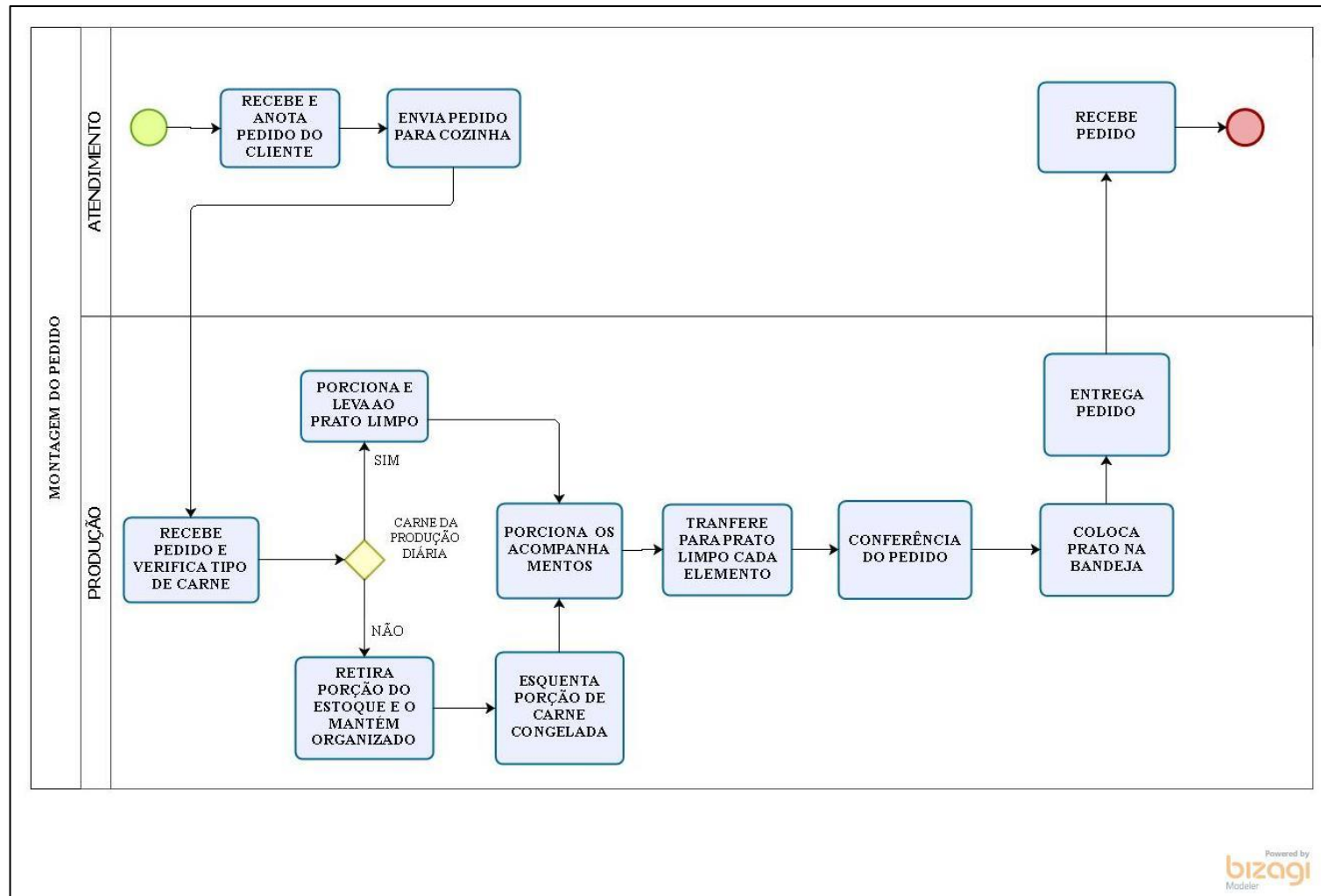
Sugere-se ainda a padronização das responsabilidades das funcionárias em relação a montagem do pedido, pois a variação em relação aos turnos de trabalho na realização desse processo, durante todo o fluxo de trabalho tem no mínimo duas funcionárias na cozinha, portanto recomenda-se que uma funcionária seja responsável pela preparação e/ou aquecimento da opção de carnes e a outra realize o porcionamento dos demais elementos dos pratos, aumentando dessa forma a agilidade no processo de entrega do pedido.

Figura 14 -Produção dos Pratos Executivos Melhorado



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 15 – Subprocesso da Montagem do Pedido Melhorado



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.5 Padronização dos Processos

Após a modelagem dos processos melhorados é necessário que seja estabelecido o procedimento correto para execução das atividades mantendo o padrão desejado de acordo com o planejado resultando assim em um processo com maior produtividade e eficiência diminuindo dessa forma os desperdícios.


Para a construção dos POP's foram utilizadas as informações coletadas na empresa, com as entrevistas e a observação, os manuais utilizados na fundamentação teórica da pesquisa e as exigências da legislação vigente segundo a Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.

Considerando que a maioria das etapas dos processos já existem e acontecem seguindo as normas de boas práticas de manipulação de alimentos, a elaboração do documento contendo as etapas de cada atividade com o objetivo de padronizar o processo como um todo é importante para a exposição e o cumprimento da própria legislação de manter disponíveis para os colaboradores e também para facilitar as ações corretivas de treinamento dos funcionários caso alguma etapa do processo apresente desconformidade com a padronização estabelecida.

Foram elaborados dez POP's a partir do processo de **produção dos pratos executivos melhorado**, para cada etapa foi proposta a padronização das atividades. É importante evidenciar que apesar de se referir às refeições oferecidas no horário de almoço, a padronização da maioria das atividades pode e deve ser seguida nos dois turnos de trabalho para efetivamente obter os processos padronizados.

Seguem os POP's das atividades que compõem a **produção de pratos executivos** do Gostinho do Sertão.

POP 1 –Recebimento de mercadoria

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP Localizador POP Nº 01 Folha 1 de 1 Data da elaboração: 20/10/2017 Revisão: gerente geral Data da revisão: __/__/__								
ÁREA EMITENTE: Gerência de produção									
ASSUNTO: Produção de pratos executivos									
OBJETIVO: Procedimento correto no recebimento de mercadorias para o preparo de refeições.									
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos									
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.									
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.									
MATERIAL UTILIZADO: mercadorias a receber.									
QUANDO: Diariamente no recebimento de verduras e legumes; no momento de recebimento das demais mercadorias.									
RESULTADOS ESPERADOS: Padrão no recebimento de mercadorias entre todos colaboradores e manter padrão de qualidade dos produtos.									
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Responsável pela produção de alimentos.									
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar condições gerais dos produtos; 2. Verificar data de fabricação e validade dos alimentos; 3. Separação por tipo de produtos; 4. Armazenar produtos adequadamente conforme necessidades específicas. 									
DESVIO POSSÍVEL: Condições gerais dos produtos inadequadas.									
AÇÃO CORRETIVA: Reavaliação de fornecimento.									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:</td> <td colspan="2">DATA:</td> </tr> </table>		MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:					
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">ELABORADO POR:</td> <td colspan="2">APROVADO POR:</td> </tr> <tr> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA</td> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA:</td> </tr> </table>		ELABORADO POR:		APROVADO POR:		NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
ELABORADO POR:		APROVADO POR:							
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:						
FLUXOGRAMA									
 <pre> graph LR Start(()) --> A[AVALIAR CONDIÇÕES GERAIS DOS PRODUTOS] A --> B[VERIFICAR DATA DE FABRICAÇÃO E VALIDADE] B --> C[SEPARAÇÃO POR TIPO DE PRODUTO] C --> D[ARMAZENAR OS PRODUTOS ADEQUADAM] D --> End(()) </pre>									

FONTE: Elaboração própria

POP 2 – Higienização de Instalações, Equipamentos e Móveis

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP Localizador POP Nº 02 Folha 1 de 1 Data da elaboração: 20/10/2017 Revisão: gerente geral Data da revisão: __/__/__												
ÁREA EMITENTE: Gerência geral													
ASSUNTO: Higienização de Instalações, Equipamentos e Móveis.													
OBJETIVO: Informações necessárias para a higienização das instalações, superfícies, equipamentos, móveis e utensílios, incluindo os procedimentos e outras informações que se fizerem necessárias.													
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos e atendimento.													
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.													
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.													
MATERIAL UTILIZADO: Vassouras, rodos, baldes, escovas e outros equipamentos que não devem ser aproveitados para higienizar utensílios e superfícies que entram em contato com os alimentos, para os quais devem ser utilizadas esponjas macias, panos de prato limpos e panos descartáveis. Todos os equipamentos de limpeza devem ser mantidos limpos, em bom estado de conservação e armazenados adequadamente, próximos à cozinha. As soluções utilizadas na higienização ambiental devem ser preparadas segundo recomendações descritas nas fichas técnicas ou rótulos dos produtos.													
QUANDO: As áreas usadas para a manipulação de alimentos devem ser limpas e higienizadas diariamente, quantas vezes forem necessárias e ao final do turno. Para equipamentos e móveis: no início do trabalho; após cada uso; quando começar a trabalhar com outro tipo de alimento; em intervalos periódicos se os utensílios estiverem em uso constante para o mesmo tipo de alimento por períodos longos.													
RESULTADOS ESPERADOS: Obter qualidade do produto final mantendo a higienização total do ambiente, durante todo turno de trabalho.													
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Auxiliar de produção.													
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Higienização da estrutura física, piso, bancadas de trabalho, mesas, etc. 2. Higienização de Eletrodomésticos e utensílios 3. Higienização dos equipamentos de limpeza. 4. Vistoria da higienização 5. Manutenção da higiene. 													
DESVIO POSSÍVEL: Higienização superficial e inadequada devido à grande fluxo de trabalho; alto consumo de produtos de limpeza.													
AÇÃO CORRETIVA: Vistorias e devem ser realizadas, intensificação de controle e realização de treinamento com os colaboradores para manutenção de práticas adequadas de higienização.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:</td> <td colspan="2">DATA:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">ELABORADO POR:</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">APROVADO POR:</td> </tr> <tr> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA</td> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA:</td> </tr> </table>		MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:		ELABORADO POR:		APROVADO POR:		NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:											
ELABORADO POR:		APROVADO POR:											
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:										
FLUXOGRAMA													
 <pre> graph LR Start(()) --> A[HIGIENIZAÇÃO DA ESTRUTURA FÍSICA, PISOS, BANCADAS, MESAS, ETC.] A --> B[HIGIENIZAÇÃO DE ELETRODOMÉSTICOS E UTENSÍLIOS] B --> C[HIGIENIZAÇÃO DO EQUIPAMENTO DE LIMPEZA] C --> D[VISTORIA DA HIGIENIZAÇÃO] D --> E[MANUTENÇÃO DA HIGIENE] E --> End(()) </pre>													

FONTE: Elaboração própria

POP 3 – Higiene das Mãos dos Manipuladores de Alimentos

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP		
Localizador POP N° 03			
Folha 1 de 1			
Data da elaboração: 20/10/2017			
Revisão: gerente geral			
Data da revisão: ____/____/____			
ÁREA EMITENTE: Gerência geral.			
ASSUNTO: Higiene das Mãos dos Manipuladores de Alimentos			
OBJETIVO: Descrever o procedimento a ser utilizado para a higienização das mãos, contendo suas etapas e a frequência.			
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos.			
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.			
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.			
MATERIAL UTILIZADO: Sabão neutro, água e toalha de papel não reciclado.			
QUANDO: Antes de iniciar o trabalho, após vestir uniforme, avental e touca; antes de manipular o alimento; ao trocar de atividades, principalmente quando estiver manipulando alimento cru e for trabalhar com alimento cozido; após utilizar os sanitários; após tossir, espirrar, assoar o nariz ou se coçar; após comer ou fumar; após recolher lixo e outros resíduos; após passar muito tempo em uma mesma atividade e todas as vezes que interromper um serviço;			
RESULTADOS ESPERADOS: Obter qualidade do produto final mantendo a adequada higienização dos manipuladores de alimentos, durante todo turno de trabalho.			
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Manipuladores de alimentos.			
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Molhar as mãos e antebraços com água; 2. Lavar com sabão neutro; 3. Massagear bem as mãos e antebraços; 4. Enxaguar bem as mãos e antebraços; 5. Secar as mãos com papel toalha descartável não reciclado; 6. Descartar o papel dentro da lixeira, sem tocá-la com as mãos. 			
DESVIO POSSÍVEL: Higienização superficial e inadequada devido à grande fluxo de trabalho;			
AÇÃO CORRETIVA: Os colaboradores que não cumprem as determinações de higiene pessoal devem ser instruídos a corrigir imediatamente a não conformidade apresentada e devem estar sujeitos às punições previstas no regimento interno da empresa.			
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:	
ELABORADO POR:		APROVADO POR:	
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
FLUXOGRAMA			
 <pre> graph LR Start(()) --> A[Molhar as mãos e antebraços com água] A --> B[Lavar com sabão neutro] B --> C[Massagear bem as mãos e antebraços] C --> D[Enxaguar bem as mãos e antebraços] D --> E[Secar as mãos com papel toalha descartável não reciclado] E --> F[Descartar o papel dentro da lixeira, sem tocá-la com as mãos] F --> End(()) </pre>			

FONTE: Elaboração própria

POP 4 – Saúde dos Manipuladores de Alimentos

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP Localizador POP N° 04 Folha 1 de 1 Data da elaboração: 20/10/2017 Revisão: gerente geral Data da revisão: __/__/__												
ÁREA EMITENTE: Gerência de produção.													
ASSUNTO: Saúde dos Manipuladores de Alimentos													
OBJETIVO: Descreve os procedimentos a serem adotados nos casos em que os manipuladores apresentem lesões ou suspeita de problemas de saúde que possam comprometer a segurança dos alimentos.													
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos.													
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.													
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.													
MATERIAL UTILIZADO: Ficha de requisição de exames, avaliação médica e exames complementares.													
QUANDO: Na admissão, demissão, periodicamente, no retorno ao trabalho e na alteração de função.													
RESULTADOS ESPERADOS: Obter qualidade do produto final mantendo a adequada higienização e saúde dos manipuladores de alimentos, durante todo processo de produção.													
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Manipuladores de Alimentos.													
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Preencher a ficha de requisição de exames, fornecida pela empresa contratada, de acordo com a função do colaborador; 2. Encaminhar o colaborador aos locais dos exames; 3. Confirmar a realização de todos os exames, junto ao médico responsável; 4. Conferir os resultados dos exames; 5. Quando necessário, tomar as providências indicadas pelo laudo médico para tratamento; 6. Após tratamento o colaborador ser encaminhado para novos exames; 7. Receber e arquivar o atestado de saúde expedido ao final do processo. 													
DESVIO POSSÍVEL: Colaborador apresentar algum ferimento, lesão ou infecção na pele.													
AÇÃO CORRETIVA: O manipulador de alimento deve tratar o ferimento, cobrir com bandagem e proteger com luva de látex.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">DATA:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">ELABORADO POR:</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">APROVADO POR:</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NOME:</td> <td style="text-align: center;">RUBRICA</td> <td style="text-align: center;">NOME:</td> <td style="text-align: center;">RUBRICA:</td> </tr> </table>		MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:		ELABORADO POR:		APROVADO POR:		NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:											
ELABORADO POR:		APROVADO POR:											
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:										
FLUXOGRAMA													
 <pre> graph LR A(()) --> B[PREENCHER REQUISIÇÃO DE EXAMES, FORNECIDA PELA EMPRESA CONTRATADA] B --> C[ENCAMINHAR O COLABORADOR AOS LOCAIS DOS EXAMES] C --> D[CONFIRMAR A REALIZAÇÃO DE TODOS OS EXAMES, JUNTO AO MÉDICO RESPONSÁVEL] D --> E[CONFERIR OS RESULTADOS DOS EXAMES] E --> F{CONFIRMAÇÃO DE DOENÇA?} F -- SIM --> G[TOMAR AS PROVIDÊNCIAS INDICADAS PELO LAUDO MÉDICO PARA TRATAMENTO] G --> H[REENCAMINHADO O COLABORADOR PARA NOVOS EXAMES] F -- NÃO --> I[RECEBER E ARQUIVAR O ATESTADO DE SAÚDE EXPEDIDO AO FINAL DO PROCESSO] H --> I I --> J(()) </pre>													

FONTE: Elaboração própria

POP 5 – Separação e Armazenamento de Material

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP Localizador POP Nº 05 Folha 1 de 1 Data da elaboração: 20/10/2017 Revisão: gerente geral Data da revisão: __/__/__												
ÁREA EMITENTE: Gerência de produção													
ASSUNTO: Separação e Armazenamento de Material.													
OBJETIVO: Descrever os procedimentos corretos para a separação e armazenamento de material utilizado na produção dos alimentos e para higienização.													
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos.													
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.													
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.													
MATERIAL UTILIZADO: Acondicionamento específico para cada tipo de material.													
QUANDO: No recebimento de todo material para a produção e higienização.													
RESULTADOS ESPERADOS: Padrão no procedimento de armazenamento de materiais, evitando contaminação e desperdícios.													
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Auxiliar de produção.													
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Separação adequada dos materiais conforme sua natureza e tipos de armazenamento; 2. Armazenar produtos com temperatura controlada; 3. Armazenar produtos com temperatura ambiente. 													
DESVIO POSSÍVEL: Falha na separação por tipos de armazenamentos; falha no armazenamento de produtos com temperatura controlada por tempo excedido em temperatura inadequada.													
AÇÃO CORRETIVA: Intensificação do controle dos procedimentos adequados e treinamento dos colaboradores na manutenção das práticas estabelecidas pela empresa.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:</td> <td colspan="2">DATA:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">ELABORADO POR:</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">APROVADO POR:</td> </tr> <tr> <td style="width: 25%;">NOME:</td> <td style="width: 25%;">RUBRICA</td> <td style="width: 25%;">NOME:</td> <td style="width: 25%;">RUBRICA:</td> </tr> </table>		MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:		ELABORADO POR:		APROVADO POR:		NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:											
ELABORADO POR:		APROVADO POR:											
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:										
FLUXOGRAMA													
 <pre> graph LR Start(()) --> Step1[SEPARAÇÃO ADEQUADA DOS MATERIAIS CONFORME SUA NATUREZA E TIPOS DE ARMAZENAMENTO] Step1 --> Step2[ARMAZENAR PRODUTOS COM TEMPERATURA CONTROLADA EM LOCAL ADEQUADO] Step2 --> Step3[ARMAZENAR PRODUTOS COM TEMPERATURA AMBIENTE EM LOCAL ADEQUADO] Step3 --> End(()) </pre>													

FONTE: Elaboração própria

POP 6 – Higienização de Vegetais e Hortaliças

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP Localizador POP Nº 06 Folha 1 de 1 Data da elaboração: 20/10/2017 Revisão: gerente geral Data da revisão: __/__/__												
ÁREA EMITENTE: Gerência de produção													
ASSUNTO: Higienização de Vegetais e Hortaliças													
OBJETIVO: Eliminar microorganismos, na manipulação de vegetais e hortaliças tendo em vista que esses alimentos podem ser consumidos crus.													
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos.													
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.													
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.													
MATERIAL NECESSÁRIO: Água; Solução Clorada; Recipientes Higienizados.													
QUANDO: Ao trabalhar com vegetais e hortaliças.													
RESULTADOS ESPERADOS: Obter qualidade na produção dos alimentos e suas condições de consumo adequadas.													
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Auxiliar de produção.													
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Selecionar, retirar as folhas, partes e unidades deterioradas; 2. Lavar em água corrente os vegetais (alface, escarola, agrião, etc.) folha a folha, e as verduras e os legumes um a um; 3. Colocar de molho por 10 minutos em solução clorada (seguir orientação do rótulo do produto utilizado); 4. Enxaguar em água corrente; 5. Fazer o corte dos alimentos, estando com as mãos e os utensílios higienizados; 6. Manter sob refrigeração até a distribuição. 													
DESVIO POSSÍVEL: Falhas na higienização.													
AÇÃO CORRETIVA: Realizar atividade novamente até que os alimentos estejam limpos; caso for necessário fazer capacitação dos manipuladores.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:</td> <td colspan="2">DATA:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">ELABORADO POR:</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">APROVADO POR:</td> </tr> <tr> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA</td> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA:</td> </tr> </table>		MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:		ELABORADO POR:		APROVADO POR:		NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:											
ELABORADO POR:		APROVADO POR:											
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:										
FLUXOGRAMA													
 <pre> graph LR A(()) --> B[SELECIONAR, RETIRAR AS FOLHAS, PARTES E UNIDADES DETERIORADAS] B --> C[LAVAR EM ÁGUA CORRENTE OS VEGETAIS FOLHA A FOLHA, E AS VERDURAS E OS LEGUMES UMA A UMA] C --> D[COLOCAR DE MOLHO POR 10 MINUTOS EM SOLUÇÃO CLORADA] D --> E[ENXAGUAR EM ÁGUA CORRENTE] E --> F[FAZER O CORTE DOS ALIMENTOS, ESTANDO COM AS MÃOS E OS UTENSÍLIOS HIGIENIZADOS] F --> G[MANTER SOB REFRIGERAÇÃO ATÉ A DISTRIBUIÇÃO] G --> H(()) </pre>													

FONTE: Elaboração própria

POP 7 – Conferência do Estoque de Carnes

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP Localizador POP Nº 07 Folha 1 de 1 Data da elaboração: 20/10/2017 Revisão: gerente geral Data da revisão: __/__/__												
ÁREA EMITENTE: Gerência de produção													
ASSUNTO: Conferência do Estoque de Carnes													
OBJETIVO: Manter abastecidos os estoques de produtos pré-preparados de todas as opções de carnes oferecidas no cardápio da empresa, com organização, higiene e responsabilidade.													
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos.													
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.													
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.													
MATERIAL NECESSÁRIO: Formulário de conferência de estoque de carnes													
QUANDO: Todos os dias de funcionamento da produção, na etapa inicial à produção diária dos alimentos.													
RESULTADOS ESPERADOS: Estoque de carnes pré-preparadas abastecido.													
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Responsável pela produção.													
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar a conferência de estoque de carne crua; 2. Realizar a contagem de porções de cada tipo de carne pré-preparada; 3. Preencher o formulário de conferência de estoque; 4. Fazer solicitação de abastecimento de estoque de carnes cruas para o setor de aquisição; 5. Determinar qual tipo de carne será produzida no dia. 													
DESVIO POSSÍVEL: Falhas na conferência e na contagem de porções.													
AÇÃO CORRETIVA: Ênfase no controle de produção, realizar vistorias periódicas.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:</td> <td colspan="2">DATA:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">ELABORADO POR:</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">APROVADO POR:</td> </tr> <tr> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA</td> <td>NOME:</td> <td>RUBRICA:</td> </tr> </table>		MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:		ELABORADO POR:		APROVADO POR:		NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:											
ELABORADO POR:		APROVADO POR:											
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:										
FLUXOGRAMA													
 <pre> graph LR Start(()) --> A[REALIZAR A CONFERENCIA DE ESTOQUE DE CARNE CRUA] A --> B[REALIZAR A CONTAGEM DE PORÇÕES DE CADA TIPO DE CARNE PRÉ-PREPARADA] B --> C{ESTOQUE BAIXO} C -- NÃO --> D[PREENCHER O FORMULÁRIO DE CONFERÊNCIA DE ESTOQUE] C -- SIM --> E[FAZER SOLICITAÇÃO DE ABASTECIMENTO DE ESTOQUE DE CARNES CRUAS] D --> F[DETERMINAR QUAL TIPO DE CARNE SERÁ PRODUZIDA NO DIA.] E --> F F --> End(()) </pre>													

FONTE: Elaboração própria

POP 8 – Preparação de Carnes



PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP

Localizador POP Nº 08

Folha 1 de 1

Data da elaboração: 20/10/2017

Revisão: gerente geral

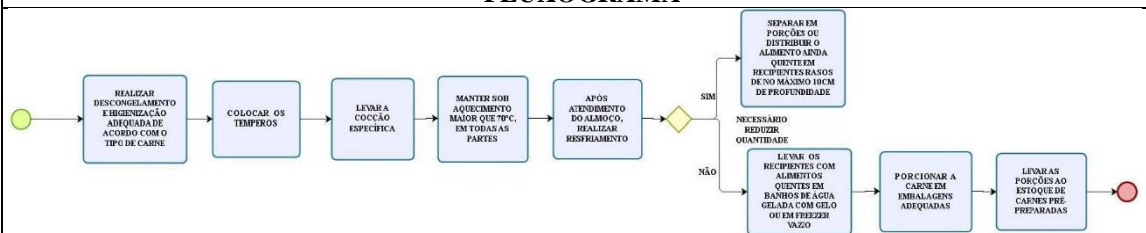
Data da revisão: __/__/__

ÁREA EMITENTE: Gerência de produção

ASSUNTO: Preparação de Carnes


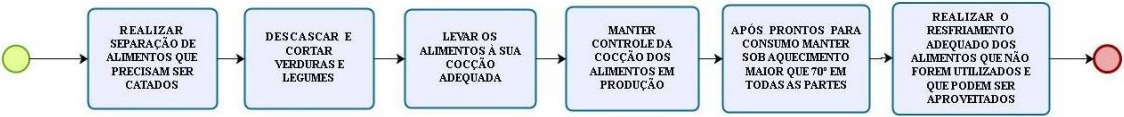
OBJETIVO: Descrever as etapas genéricas padronizadas de preparação das porções de carnes das refeições oferecidas no cardápio da empresa.**APLICAÇÃO:** Área de produção de alimentos.**DIVULGAÇÃO:** Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.**LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA:** Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.**MATERIAL NECESSÁRIO:** Equipamentos e utensílios utilizados para a produção dos alimentos.**QUANDO:** Todos os dias de funcionamento da produção, observado o tipo de carne com menor quantidade de estoque de porções disponíveis para montagem do pedido.**RESULTADOS ESPERADOS:** Estoque de carnes abastecido para a montagem dos pedidos.**RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE:** Responsável pela produção.**DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:**

1. Realizar descongelamento e higienização adequada de acordo com o tipo de carne;
2. Colocar os temperos;
3. Levar a cocção específica;
4. Após carne pronta para consumo, manter sob aquecimento maior que 70°C, em todas as partes, por tempo máximo de 4 horas, durante o atendimento dos pedidos do almoço;
5. Após atendimento do almoço, realizar resfriamento, reduzir a quantidade de alimento a ser resfriado, se necessário, fatiando-o, separando-o em porções ou distribuindo o alimento ainda quente em recipientes rasos de no máximo 10cm de profundidade.
6. Levar os recipientes com alimentos quentes em banhos de água gelada com gelo ou em freezer vazio, com cuidado para não haver sobreposição dos alimentos, facilitando a circulação de ar frio.
7. Porcionar a carne em embalagens adequadas;
8. Levar as porções ao estoque de carnes pré-preparadas.

DESVIO POSSÍVEL: Falha na manutenção da temperatura adequada do alimento preparado.**AÇÃO CORRETIVA:** Treinamento e capacitação dos manipuladores dos alimentos.**MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:****DATA:****ELABORADO POR:****APROVADO POR:****NOME:****RUBRICA****NOME:****RUBRICA:****FLUXOGRAMA**

FONTE: Elaboração própria

POP 9 – Preparação dos Grãos e Acompanhamentos

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP		
Localizador POP N° 09			
Folha 1 de 1			
Data da elaboração: 20/10/2017			
Revisão: gerente geral			
Data da revisão: __/__/__			
ÁREA EMITENTE: Gerência de produção			
ASSUNTO: Preparação dos Grãos e Acompanhamentos			
OBJETIVO: Padronizar o processo de preparação dos alimentos.			
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos.			
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.			
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.			
MATERIAL NECESSÁRIO: Equipamentos e utensílios utilizados para a produção dos alimentos.			
QUANDO: Diariamente			
RESULTADOS ESPERADOS: Alimentos preparados de forma higiênica, mantendo a qualidade dos produtos e no tempo correto para o atendimento dos pedidos dentro do horário estabelecido.			
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Responsável pela produção.			
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar separação de alimentos que precisam ser catados; 2. Descascar e cortar verduras e legumes; 3. Levar os alimentos à sua cocção adequada; 4. Manter controle da cocção dos alimentos em produção; 5. Após prontos para consumo manter sob aquecimento maior que 70° em todas as partes por no máximo 4 horas. 6. Realizar o resfriamento adequado dos alimentos que não forem utilizados e que podem ser aproveitados. 			
DESVIO POSSÍVEL: Falha na manutenção da temperatura adequada do alimento preparado.			
AÇÃO CORRETIVA: Treinamento e capacitação dos manipuladores dos alimentos.			
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:	
ELABORADO POR:		APROVADO POR:	
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
FLUXOGRAMA			
 <pre> graph LR Start(()) --> Box1[REALIZAR SEPARAÇÃO DE ALIMENTOS QUE PRECISAM SER CATADOS] Box1 --> Box2[DESCASCAR E CORTAR VERDURAS E LEGUMES] Box2 --> Box3[LEVAR OS ALIMENTOS À SUA COCÇÃO ADEQUADA] Box3 --> Box4[MANTER CONTROLE DA COCÇÃO DOS ALIMENTOS EM PRODUÇÃO] Box4 --> Box5[APÓS PRONTOS PARA CONSUMO MANTER SOB AQUECIMENTO MAIOR QUE 70° EM TODAS AS PARTES] Box5 --> Box6[REALIZAR O RESFRIAMENTO ADEQUADO DOS ALIMENTOS QUE NÃO FOREM UTILIZADOS E QUE PODEM SER APROVEITADOS] Box6 --> End(()) </pre>			

FONTE: Elaboração própria

POP 10 – Montagem do Pedido

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO – POP		
Localizador POP Nº 10			
Folha 1 de 1			
Data da elaboração: 20/10/2017			
Revisão: gerente geral			
Data da revisão: __/__/__			
ÁREA EMITENTE: Gerência de produção			
ASSUNTO: Montagem do Pedido			
OBJETIVO: Padronizar o processo de montagem dos pedidos.			
APLICAÇÃO: Área de produção de alimentos.			
DIVULGAÇÃO: Versão impressa individual, afixado em mural com principais POP's.			
LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA: Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.			
MATERIAL NECESSÁRIO: Alimentos prontos, recipientes para porcionar os alimentos e prato limpo.			
QUANDO: Após recebimentos de pedido do setor de atendimento.			
RESULTADOS ESPERADOS: Entrega correta dos pedidos com rapidez.			
RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE: Auxiliar de produção.			
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica escolha de opções de carne; 2. Para opção da produção do dia, porciona e leva ao prato; 3. Para demais opções, pegar porção no estoque de carne pré-preparadas ou preparadas, observando sempre a manutenção da organização do estoque; 4. Realizar preparo de porção pré-preparada, ou aquecimento de porção preparada congelada, no aparelho micro-ondas; 5. Porciona os acompanhamentos, os demais elementos do prato; 6. Transfere cada elemento para o prato; 7. Realiza a conferência do pedido; 8. Coloca prato na bandeja; 9. Entrega o pedido para o setor de atendimento. 			
DESVIO POSSÍVEL: Não realização de alguma etapa do processo, comprometendo a padronização.			
AÇÃO CORRETIVA: Treinamento e capacitação dos manipuladores dos alimentos.			
MOTIVO DA ÚLTIMA REVISÃO:		DATA:	
ELABORADO POR:		APROVADO POR:	
NOME:	RUBRICA	NOME:	RUBRICA:
FLUXOGRAMA			
 <pre> graph LR Start(()) --> A[VERIFICA ESCOLHA DE OPÇÕES DE CARNE] A --> B{OPÇÃO DA PRODUÇÃO DO DIA?} B -- SIM --> C[PORCIONAR E LEVAR AO PRATO] B -- NÃO --> D[PEGAR PORÇÃO NO ESTOQUE DE CARNE PRÉ-PREPARADAS] C --> E[MANTER DA ORGANIZAÇÃO DO ESTOQUE] D --> E E --> F[AQUECIMENTO DA PORÇÃO DE CARNE] F --> G[PORCIONAR OS ACOMPANHAMENTOS, OS DEMAIS ELEMENTOS DO PRATO] G --> H[TRANSFERIR CADA ELEMENTO PARA O PRATO] H --> I[CONFERIR PEDIDO] I --> J[COLOCAR PRATO NA BANDEJA] J --> K[ENTREGAR O PEDIDO PARA O SETOR DE ATENDIMENTO] K --> End(()) </pre>			

FONTE: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

Conforme apresentado anteriormente a empresa possui atividades de comércio e de serviço de alimentação com opções de refeições e de lanches. Para desenvolver a pesquisa foi estabelecido, em conjunto com a proprietária, como processo crítico da empresa, aquele processo que agrega mais valor ao negócio, como sendo o processo de produção das refeições de almoço. Dessa forma foi apresentado o mapeamento do processo de produção de alimentos de forma global e em seguida o detalhamento do processo escolhido para o estudo.

Com o intuito de apresentar ferramentas que contribuam para a maior eficiência e eficácia da organização foi estabelecido o objetivo de mapear e modelar os processos críticos da empresa Gostinho do Sertão. Com isso, foi possível atingir o objetivo do trabalho através da identificação dos processos críticos em conjunto com a proprietária e principal gestora da empresa.

A partir dos processos críticos estabelecidos foram realizados os mapeamentos e elaborados os fluxogramas pelo software *Bizagi* para em seguida analisar e propor melhoria aos processos. Foram propostas modificações no processo de produção de pratos executivos.

Dentro do processo crítico foram identificados alguns pontos que podem estar apresentando dificuldades e possíveis causas de problemas como demora na entrega de pedidos, entrega com erros, falta de organização do estoque de porções de carnes pré-preparadas e diferença nos procedimentos realizados entre os turnos de trabalho.

Como proposta de soluções para os problemas apresentados foram incluídas e excluídas etapas no processo de produção de pratos executivos assim como no subprocesso de montagem do pedido. Na proposta de fluxograma melhorado foram incluídas as etapas e anotação do pedido do cliente para entrega do pedido escrito para a cozinha, a antecipação da conferência do estoque de porções de carnes pré-preparadas incluindo à preparação diária de alimentos o pré preparo de um ou dois tipos de carnes para impactar na diminuição do tempo de montagem dos pedidos, assim como avaliar a possibilidade de diminuir as opções de carnes oferecidas para enxugar o cardápio e reduzir os custos de produção.

Foram também propostas as etapas de conferência do pedido e a padronização da entrega do pedido na bandeja no subprocesso de montagem do pedido para melhor controle e a padronização do processo. Portanto foi possível

proporcionar à empresa melhoria dos seus processos por meio das práticas de gestão de processos

A padronização dos procedimentos operacionais foi um dos objetivos e contribuiu para a disseminação das ferramentas da gestão de processos dentro da organização. O POP além de ser um documento exigido pela ANVISA dentro de estabelecimentos que manipulam alimentos para combater a contaminação por alimentos é um instrumento que auxilia todos os envolvidos no fluxo do processo que leva esclarecimento e elimina variações da qualidade do produto final.

A realização deste trabalho inseriu na empresa Gostinho do Sertão conhecimentos sobre ferramentas de gestão que contribuem para o controle e melhorias da organização como um todo, portanto recomenda-se para a empresa a efetiva implantação das ferramentas disponibilizadas assim como o acompanhamento constante com as devidas alterações realizadas quando for necessário para o alcance da real melhoria contínua.

Sugere-se em médio prazo buscar associações locais do setor de alimentação, como o quem foi citado, a ABRASEL, para maior desenvolvimento da empresa na cidade. E ainda a longo prazo planejar a implantação de sistemas de gestão recomendado pelas normas ISO 9001:2015 e 22000:2015 que tratam da qualidade de serviços e da gestão de segurança de alimentos, respectivamente, conceitos também abordados nesta pesquisa, e posterior certificação das mesmas.

7 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Para futuras pesquisas na organização estudada sugere-se:

- A modelagem e padronização dos demais processos e subprocessos que compõem as atividades de produção, assim como todas as outras atividades da empresa, como também demais ferramentas disponíveis da gestão de processos;
- Estudos sobre indicadores de qualidade que venham a contribuir para melhor desempenho e controle da empresa em conjunto com a maior satisfação dos clientes;
- Estudo sobre o layout da cozinha, incluindo sua ventilação e iluminação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Semana da criança Abrasel.set.** 2017. Disponível em : <<http://pb.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/702-22092017-abrasel-tem-em-outubro-semana-dedicada-a-solidariedade>> Acesso em: 16 out 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Guia de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.** 2006.

ALMEIDA NETO, Mario de Araújo. Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios:** foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1 ed. 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011. P. 52-76.

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública:** histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Boas práticas de fabricação - regulamentos gerais e específicos.** Disponível em:

<<http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/388704/RESOLU%25C3%2587%25C3%2583O->

[DC%2BN%2B216%2BDE%2B15%2BDE%2BSETEMBRO%2BDE%2B2004.pdf/23701496-925d-4d4d-99aa-9d479b316c4b](http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/388704/RESOLU%25C3%2587%25C3%2583O-DC%2BN%2B216%2BDE%2B15%2BDE%2BSETEMBRO%2BDE%2B2004.pdf/23701496-925d-4d4d-99aa-9d479b316c4b)> Acesso em: 21 set 2017.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação.** ed. 3. Brasília, 2004. Disponível em:

<<http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/389979/Cartilha+Boas+Pr%C3%A1ticas+para+Servi%C3%A7os+de+Alimenta%C3%A7%C3%A3o/d8671f20-2dfc-4071-b516-d59598701af0>> Acesso em: 20 set 2017.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. v. 1. 4. Ed. 2 reimpressão. São Paulo: atlas, 2009.

BALDAM, Roquemar, *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM:** Uma referência para implantação prática. Elsevier Brasil, 2014

BERTOLINO, Marco Túlio. **Gerenciamento da Qualidade na Indústria Alimentícia:** Ênfase na segurança dos alimentos. Porto Alegre: Artmed Editora. 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro de. Histórico da gestão da qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de.; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** Teoria e Casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012p. 1-24.

CHESSER, Jerald W; CULLER, Noel C. **Gestão em Serviços de Alimentação:** Liderança e desenvolvimento de recursos humanos para a gastronomia. 5.ed. São Paulo: Manole, 2016.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos:** Administrando organizações por meio de processos de negócios. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015

CURY, Antônio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8. ed. 6. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, sistemas e métodos:** análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1. ed. 10 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014.

DÁVALOS, Ricardo Villarroel. **Modelagem de processos:** livro didático. 4. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2010. Disponível em: <<https://ntic2010.files.wordpress.com/2010/08/modelado-de-procesos.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Uma visão sistêmica da gestão organizacional**, 2016. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/uma-visao-sistemica-da-gestao-organizacional>>. Acesso em: 19 set. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Um Guia de Referência da Gestão para Excelência.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: 19 set. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de excelência da gestão (MEG):** Guia de referência de excelência da gestão. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/guia_referencia_MEG_21_abril_16.pdf> Acesso em: 29 ago. 2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor.** Janeiro de 2017. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Preços_Indices_de_Precos_ao_Consumidor/IPCA/Fasciculo_Indicadores_IBGE/ipca-inpc_201701caderno.pdf> Acesso em: 11 de ago. 2017

KASPAR, Katerina Blasques. Contextos da Alimentação. **Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade.** São Paulo, v. 4, n. 2, p. 2-10, mar. 2016. Disponível em: <http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wp-content/uploads/2016/03/76_CA_artigo_revisado.pdf> Acesso em 10 jun. 2017

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade:** Fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia *et al.* **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005

MEG – **Modelo de Excelência e Gestão.** Dezembro 2016. Disponível em:

http://grupogiovanoni.com/modelo_de_excelencia_da_gestao_meg.pdf Acesso em 20 jul. 2017

SLACK, Nigel *et al.* **Gerenciamento de operações e de processos**[recurso eletrônico]: princípios de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Qualificando os processos de sua organização. *In*: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios**: foco na notação BPMN (Business ProcessModelingNotation). 1. ed. 6. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIM, Rafael. *et al.* **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. 11 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas**: estratégias básicas e o cliente misterioso. São Paulo: Atlas, 2013.

PAULA, Gilda Aparecida. **Análise da reengenharia e terceirização dos processos ligados à tecnologia da informação**: o caso fiat programa it excellence. 2004. Dissertação de Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4709.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

REIS, Glauco dos Santos. **Modelagem de processos de negócios com BPMN** – Curso completo. São Paulo: PortalBPM Ltda, 2008. Disponível em: <<http://www.glaucoreis.com.br/edicoes/livroBPMN.pdf>> Acesso em: 09 ago. 2017.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processos. *In*: CARVALHO, Marly Monteiro de.; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: Teoria e Casos. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 209-235.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE/GO (SEECE/GO). **POP'S Procedimento Operacionais Padronizados**. 2014 Disponível em: <<http://portal.seduc.go.gov.br/Paginas/Merenda/Documentos/POPs.pdf>> Acesso em: 10 out 2017.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL/ DEPARTAMENTO NACIONAL (SENAC/DN). **GUIA de elaboração do Plano APPCC**. Projeto APPCC Mesa. Rio de Janeiro, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Curso de mapeamento de processos de trabalho com bpmn e bizagi**. 2013. Disponível em: <<http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2014/06/Curso-Mapeamento-BPMN-Bizagi-Total.pdf>> Acesso em: 01 out 2017

TACHIZAWA, Takeshy. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**/ TakeshyTachizawa, Oswaldo Scaico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2015

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. ed. 16. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação de Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1148-D.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.